

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE

PEDAGOGICKÁ FAKULTA
Katedra Školského managementu

Mgr. Zdeňka Neudertová

**Osobnostní typ ředitele školy z pohledu
pedagogických pracovníků**

Personality type director from the perspective of teachers

Bakalářská práce

Studijní program : Specializace v pedagogice
Studijní obor : Školský management

Vedoucí závěrečné práce : Mgr.Irena Lhotková Ph.D.

2013

Autor práce: Mgr. Zdeňka Neudertová

Vedoucí práce : Mgr. Irena Lhotková , Ph.D.

Oponent práce:

Datum obhajoby:

Hodnocení :

Prohlašuji, že jsem závěrečnou práci vypracovala pod vedením vedoucí práce samostatně a citovala všechny použité prameny a literaturu. Dále prohlašuji, že práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

Souhlasím s trvalým uložením elektronické verze mé práce v databázi meziuniverzitního projektu Theses.cz za účelem soustavné kontroly podobnosti kvalifikačních prací.

Mgr. Zdeňka Neudertová

V Cítolibeč dne 29.4.2013

Ráda bych touto cestou vyjádřila hluboké poděkování Mgr.Ireně Lhotkové, Ph.D., za její cenné rady, vstřícnost a trpělivost při vedení mé závěrečné práce.

Mgr.Zdeňka Neudertová

Abstrakt :

Závěrečná práce se zabývá osobnostními typy pedagogických pracovníků. Předmětem výzkumu je zjistit, zda odpovídá osobnostní typ současného ředitele školy požadavkům pedagogických pracovníků. Vychází z šetření ve dvaceti mateřských školách, kde je dotazováno dvacet ředitelů a osmdesát pedagogů. Jedná se o výzkum kvantitativní, dotazníkové šetření – osobnostní analýzou. Přináší zjištění , jaké osobnostní typy ve dvaceti zkoumaných mateřských školách jsou, celkem zjištěno u stovky osob. Dále se dozvíme, jaký osobnostní typ si na místě ředitele školy představují pedagogičtí pracovníci a tím zjistíme, zda současný ředitel odpovídá, či nikoli požadavkům pedagogů.

Abstrakt: (angl.)

Final thesis deals with the personality types of teachers. The object of the research is to determine whether personality type corresponds to the current needs of the school teaching staff. Based on a survey of twenty nursery schools where directors interviewed twenty and eighty teachers. This is a quantitative research, questionnaire - personality analysis. Brings to determine what personality types in the twenty surveyed kindergartens are, by and found in hundreds of people. Furthermore, we know what personality type you spot a school head teachers and are thus find out whether the current director is responsible or not the requirements of teachers.

Klíčová slova:

Osobnost

Teorie osobnosti

Typologie osobnosti

Osobnostní typy

Osobnostní typ analytický

Osobnostní typ poháněčský

Osobnostní typ laskavý

Osobnostní typ expresivní

Osobnostní analýza

Ředitel školy

Pedagog

*Mějte odvahu být skutečně sami sebou, být jedineční a nechtít být někým jiným.
(Lin Ju Tang)*

Obsah

Úvod.....	9
1 Vést nebo být veden	10
1. 1 Kam patřím?	10
2 Osobnost.....	11
2. 1 Pojem osobnost	11
2. 2 Historické pojetí determinace vývoje lidské psychiky.....	12
2. 2. 1 Environmentalistické teorie.....	13
2. 2. 2 Nativistické teorie	14
2. 2. 3 Interakcionalistické teorie	16
2. 2. 4 Individualistické teorie	17
2. 3 Skladba osobnosti.....	19
2. 3. 1 Vlastnosti konstituční	19
2. 3. 2 Temperament.....	20
2. 3. 3 Schopnosti	22
2. 3. 4 Charakter	23
2. 4 Zaměřenost osobnosti.....	23
2. 4. 1 Potřeby	23
2. 4. 2 Motivace.....	25
2. 4. 3 Zájmy	25
2. 5 Role vedoucí osobnosti	26
2. 5. 1 Poslání	26
2. 5. 2 Sebepoznání	27
3 Identifikace osobnostních typů.....	27
4 Osobnostní analýza	28
4. 1 Jak rozumět osobnostním typům.....	28
4. 2 Čtyři nejběžnější osobnostní typy	29
4. 3 Přednosti a slabiny osobnostních typů	30
4. 4 Pochopení druhých a spolupráce s nimi	31
4. 5 Tipy pro váš typ.....	32
4. 6 Hodnota osobnostní analýzy	33
5 Vlastní výzkum	33
5. 1 Předmět výzkumu.....	33
5. 2 Výzkumný projekt.....	34
5. 3 Respondenti.....	34
5. 4 Metody	35
5. 5 Interpretace výsledků	36
5. 6 Zpracování.....	37
5. 7 Výsledek výzkumu	48
Závěr.....	50

Přílohy : Identifikace osobnostních typů – osobnostní analýza

Úvod

Od ukončení střední pedagogické školy roku 1989 pracuji ve školství. Nejprve jako učitelka mateřské školy, následovalo studium speciální pedagogiky a od roku 1998 zastávám funkci ředitelky Mateřské školy speciální v Lounech. Ač splňuji veškeré kvalifikační požadavky, rozhodla jsem se rozšířit své obzory o studium školského managementu, které nyní v závěru studia mohu zhodnotit velmi kladně a přínosně pro mou další pedagogickou činnost.

Téma identifikace osobnostních typů mě při studiu velice zaujalo. Využila jsem osobnostních analýz u zaměstnanců při autoevaluaci ve škole, kde pracuji. Práce s osobnostní analýzou mě natolik zaujala, že jsem se rozhodla pro širší okruh výzkumu, z jiného pohledu.

Ředitel si pedagogické zaměstnance vybírá dle vlastních kritérií, může využít i osobnostní analýzu. Pedagogové si ředitele nemohou vybrat. Zajímalo by mě, jaké osobnostní typy pedagogové upřednostňují a jací ředitelé funkce zastávají. Profesně využiji závěry této práce ve své funkci právě ve vztahu k pedagogickým pracovníkům.

Zjištění osobnostního typu ředitele a pohledu pedagogických pracovníků lze využít při autoevaluaci školy, pro zjištění rolí a kompetencí řídicího pracovníka, při personálním řízení, při vedení týmů, při selfmanagementu, motivaci, při volbě stylu vedení, delegování, při řešení konfliktů. Nově jmenovaný ředitel může osobnostní analýzu využít k poznání svých zaměstnanců, lze využít přímo téma mé práce a zjistit tak, jak si zaměstnanci svého nového ředitele představují. Závěry mé práce mohou být pro obor velkým přínosem, jedná se o nejdůležitější vztah na pracovišti, vztah nadřízenosti a podřízenosti, komunikaci ředitele a pedagogického pracovníka.

Téma osobnostní typy, analýza osobnostních typů patří do školského managementu. Ředitel školy by měl být manažerem a lídrem organizace. Ředitel by měl znát osobnostní typy svých zaměstnanců, jejich vlastnosti, osobnost, silné a slabé stránky. Stejně tak by měl ředitel znát svůj osobnostní typ a umět s ním pracovat, využít silné stránky a zdokonalovat slabé stránky ve prospěch managementu. Je-li dobrým manažerem a lídrem organizace, vyjde jeho osobnostní analýza shodně s navrženou analýzou pedagogů. Vyjde-li neshoda mezi ředitelem a pedagogy, vyjde-li zcela odlišný osobnostní typ, jakého si pedagogové představují, je to výzva pro ředitele.

Výstup závěrečné práce je přínosem pro školský management. Je určen ředitelům a pedagogickým pracovníkům.

1 Vést nebo být veden

Životní dráha a kariéra člověka je až do určitého okamžiku určována jeho odbornými znalostmi. Pracovník je hodnocen podle odbornosti a množství odevzdané práce, jež je vyhodnocována kvalitativními a kvantitativními měřítky. Tak je tomu až do určitého okamžiku, který je nazýván velký mezník. Tento okamžik nastává tehdy, když jedinou další funkcí, do které by specialista mohl být povýšen, je funkce vedoucího. V tomto okamžiku je třeba, aby změnil celý svůj způsob myšlení. To, co dělá, už nebude měřit metrem technické rutiny. Novým kritériem pro hodnocení jeho práce se stává schopnost řídit. Od tohoto okamžiku všechny zajímá jeho schopnost dosáhnout výkonu u jiných. Málokterí specialisté jsou připravováni a připraveni na tuto radikální změnu, jež od základu mění charakter jejich odpovědnosti. Někteří nově jmenovaní ředitelé do toho skočí po hlavě a plavou s chutí a bez rozpaků. Myslí si, že tím, že jim bylo svěřeno vedení, automaticky získali kvalifikaci k plnění svých nových úkolů. Fakt, že jejich skráně nyní zdobí vavřínový věnec, nemá bohužel vzápětí za následek takový kouzelný efekt, ani to, že by ostatní okamžitě a automaticky uznali novou autoritu. Člověk nevyroste tím, že si nasadí na hlavu vysoký klobouk, jenom vypadá větší. Dvěře se najednou stanou nižšími, člověk se musí teprve učit čelit novým nebezpečím, jež ohrožují jeho důstojnost.

O místo ředitele mateřské školy se může ucházet osoba splňující kritéria daná školským zákonem. Jeden z požadavků je předchozí pedagogická praxe nejméně tři roky. Pedagogická praxe není blíže specifikována, tudíž nemusí být z mateřské školy, což se domnívám je chyba. Osoba ucházející se o post ředitele mateřské školy by měla mít předchozí praxi z mateřské školy.

1.1 Kam patřím?

Položme si tři otázky. V čem spočívají mé přednosti? Jakým způsobem pracuji? Jaké jsou mé hodnoty? Odpovědi na otázky by měli každému jedinci, zejména každému pracovníkovi disponujícímu znalostmi, usnadnit rozhodování o tom, kam patří.

Je pravda, že zanedbatelná menšina lidí ví, kam patří, už ve velice raném věku, např. matematici, hudebníci. Znalost odpovědí na uvedené tři otázky však zároveň lidem umožňuje reagovat na příležitost, možnost či nabízené pracovní místo slovy: „Ano, zkusím to. Takto bych to ale měl dělat já. Mělo by to mít takovou a takovou strukturu. Takto by měly vypadat moje vztahy s ostatními. Takovéto výsledky byste ode mne měli očekávat a v takovémto časovém horizontu, protože takový jsem“.

Úspěšné kariéry nebývají plánované. Dělalí je lidé, kteří jsou připraveni na příležitosti, protože znají svoje přednosti, způsob, jakým pracují, a své hodnoty. Vědět, kam patří, totiž obyčejným lidem-pracovitým, schopným, ale i v jiných ohledech naprosto průměrným-pomáhá dosahovat vynikající výkonnosti.

2 Osobnost

2.1 Pojem osobnost

Osobnost lze definovat jako duševní celek, charakteristický:

- a) vnitřní jednotou a strukturovaností jeho dílčích složek
- b) individuální specifičností, odlišností od jiných osobností
- c) vývojovou kontinuitou, tj. relativní stálostí psychických vlastností i v průběhu různých vývojových změn.

Osobnost funguje jako integrovaný celek, který je individuálně typický a ve svých charakteristických rysech i relativně stabilní.

Pro ilustraci uvedu přehled definic osobnosti významnějších českých psychologů, kteří se osobností hlouběji zabývali:

V. Tardy (1964): „ Osobnost je individuální jednota člověka, je to jednota jeho duševních vlastností a dějů založená na jednotě těla a utvářená a projevující se v jeho společenských vztazích“.

P. Říčan (1972): „ Osobnost je individuum chápáné jako integrace k seberealizaci v interakci se svým prostředím“.

K. Balcar (1983): „ Psychologický pojem osobnosti vyjadřuje vnitřní jednotu a strukturovanost obsahu duševního života lidského jedince, a to v daném okamžiku i v průběhu času...Dalším znakem osobnosti je její individuální svéráz, psychologická odlišnost jedince od ostatních příslušníků svého rodu... V průběhu své existence a interakce s vnějším také sama prochází změnou“.

V širokém slova smyslu může být osobnost definována jako individuální, celostní a dynamický systém psychických struktur. Definice osobnosti jsou závislé na teoriích a směrech (např. J. B. Watson definuje osobnost jako souhrn zvyků), a ani pro nejbližší budoucnost se nezdá, že by se mohli psychologové sjednotit na jedné definici. Osobnost chápeme jako organizovaný celek duševního života, který je jedinečný a relativně stabilní.

Osobnost je charakteristická nejen komplexem vzájemně souvisejících a ovlivňujících se duševních vlastností a procesů, ale i vzájemnou vázaností a interakcí psychických

a somatických projevů. Osobnost lze definovat i jako soubor vzájemně se ovlivňujících psychofyzických dispozic, které spoluurčují průběh i charakter psychických projevů (ať již jde o jejich vnitřní podobu, tj. prožívání nebo vnější projev, tj. chování).

Osobnost během života jedince prochází zákonitou postupnou proměnou psychických vlastností a procesů :

- a) ve vztahu k vlastním tělesným znakům a procesům
- b) ve vztahu ke všem variantám vnějšího prostředí
- c) ve vztahu k sobě samému.

Tato transformace, tj. vývoj psychické i somatické složky lidské osobnosti je kontinuální, každá fáze vývoje vychází z předcházející a navazuje na ni, je jí do určité míry spoluurčena, eventuálně alespoň ovlivněna. Každá osobnost je součástí určitého prostředí, které ji ve větší či menší míře ovlivňuje a na něž ona sama reaguje nějakým, individuálně specifickým způsobem. Jde tedy vždy o interakci jedince a prostředí.

Osobnost je charakteristická svou regulující a integrující aktivitou:

1. Z hlediska vztahu k prostředí: Člověk je se svým okolím v trvalé interakci, která by měla být ve stavu určité rovnováhy. K. Balcar zdůrazňuje vztah člověka k jeho okolí, ale bez významu není ani způsob zpracování vnějších podnětů a charakter reakcí, které vyvolávají.
2. Z hlediska časové dimenze: osobnost se v průběhu života mění, vyvíjí se a event. Upadá, ale v její proměně je zřejmá určitá základní kontinuita. Pro každou osobnost jsou typické nějaké způsoby prožívání i chování.
3. Z hlediska vnitřních psychických projevů: Osobnost sjednocuje průběh duševních dějů a stavů za daných okolností. Jednotlivé psychické vlastnosti jsou v osobnosti integrovány v celek, nemohou se projevovat zcela nezávisle.

Každou lidskou osobnost lze hodnotit na základě jejich jednotlivých psychických vlastností a procesů, tj. duševních funkcí, které jsou individuálně specifickým způsobem rozvinuty a mají určitou, pro tuto osobnost charakteristickou, kvalitu. Hodnocení osobnosti na základě jejich dílčích znaků není zcela přesné, protože každá osobnost funguje jako celek, ve kterém se jednotlivé funkce vzájemně ovlivňují.

2. 2 Historické pojetí determinace vývoje lidské psychiky

Psychické vlastnosti a procesy, i jejich individuálně jedinečný, integrovaný komplex, tj. osobnost, se rozvíjejí jako výsledek interakce dvou základních vývojových faktorů :

1. vnitřních, které představují dědičně podmíněné dispozice
2. vnějších, které zahrnují veškeré vlivy prostředí. Nejvýznamnější z nich jsou z tohoto hlediska vlivy sociokulturní (které vytvářejí, nebo tak činily v minulosti, různě velké a různým způsobem vázané skupiny lidí, v souhrnu mluvíme o společenských vlivech).

V současné době nikdo nepochybuje o tom, že obě dvě skupiny faktorů mají stejný význam a působí na rozvoj lidské psychiky ve vzájemné interakci. Avšak v minulosti existoval dost velký počet různých psychologických teorií, které jednu z nich přeceňovaly.

Tyto teorie můžeme členit na :

- a) environmentalistické směry, které zdůrazňují význam prostředí
- b) **nativistické směry**, které přeceňují vliv vrozených dispozic.

2.2.1 Environmentalistické teorie

Z hlediska tohoto teoretického přístupu mají rozhodující vliv vnější faktory. To znamená, že environmentalisté přeceňují význam učení, považují je za všemocné a přehlížejí význam dědičných dispozic (které ovšem efekt učení spoluurčují). Tyto teorie navazují na filozofický empirismus, například F. Bacona (16.-17.stol.), Johna Locka (17.-18.stol.) a francouzských materialistů 18.století (např. La Mettrie). Pro behavioristy byl přijatelný i pozitivistický přístup učení A. Comteho (19.století), jehož výchozím požadavkem bylo, aby se věda omezila na popis vnější tvářnosti jevů. Pro tento směr je charakteristický citát z díla Johna Locka: „ V mysli nemůže být nic, co by tam nevešlo prostřednictvím smyslů“.

Takové pojetí je z dnešního hlediska jednoznačně redukcionistické, protože nerespektuje všechny významné aspekty vývoje, ale často ani všechny složky osobnosti. Deformuje pohled na osobnost zdůrazněním pouze některých jejích vlastností. Tak tomu bylo v případě amerického behaviorismu. Jak je zřejmé z názvu, tato teorie přeceňovala význam chování na úkor vnitřního psychického projevu, tj. Prožívání, pocitování, uvažování apod. Příčinou byla skutečnost, že vnitřní projevy nejsou tak zjevné a někdy dokonce nejsou vůbec pozorovatelné. Proto je behavioristická škola nepovažovala za důležité.

Filozofickým základem behaviorismu byl mechanický materialismus a pozitivismus. Behaviorismus vznikl jako reakce na nepřesnou, a z tehdejšího hlediska vědecky nepřijatelnou metodu introspekce, která do té doby v přístupu ke studiu psychických jevů jednoznačně převažovala. Z tohoto hlediska byl behaviorismus určitým pokrokem. Proti subjektivním jevům preferoval jevy, které byly objektivně dostupné. Behaviorismus byl

ovlivněn rozvojem biologických věd, které kladly důraz na studium chování zvířat, ale i výsledky ruských reflexologů, z nichž je pro nás nejznámější I.P.Pavlov.

Behaviorismus vymezuje psychologii jako studium zákonitostí chování. Základním principem této teorie je předpoklad, že všechno chování je beze zbytku determinováno působením podnětů z prostředí, je tedy jasné, jak vzniklo a vnitřní faktory individuálního organismu zde nehrají podstatnou roli. Behaviorismus odmítá nejenom vliv prožívání, ale i jakékoliv působení osobní volby nebo motivace pro vznik nějakého jednání. Všechno je určeno zvenku a nic není určeno zevnitř. Člověk nemá svobodu jednání ani žádnou možnost výběru.

Zakladatelem této školy byl James Watson, který vydal roku 1912 behavioristický manifest. Typický je jeho extrémní názor na vývoj lidské psychiky, který je zřejmý i z často citovaného výroku: „*Dejte mi tucet zdravých nemluvňat, dobře vyvinutých, a můj vlastní specifický svět, v němž bych je vychovával, a já vám zaručím, že vezmu kteréhokoliv z nich náhodou a vycvičím jej, aby se z něj stal jakýkoliv odborník podle vaší volby...*“ Vývoj je podle Watsona pojetí pouze procesem učení, který je závislý na vnějších vlivech, a prostřednictvím něhož vznikají jednotky chování.

Nepřijatelnost tohoto postoje se ukázala dost brzy zřejmá a tak se pro další fáze behaviorismu stalo typické hledání způsobů, které by právě tuto vnitřní podmíněnost chování mohly postihovat. To bylo zřejmé již v roce 1935, kdy Tolman zavedl pojem tzv. intervenující proměnné. Ten slouží k výkladu vnitřní zprostředkovanosti, vlivu vnitřních psychických stavů na zpracování vnějších podnětů a z něho vyplývajících reakcí. Vedle pozorovatelného chování se začalo studovat i tzv. chování vnitřní.

Pokračovatelé této teorie, tzv. neobehavioristé začínají brát v úvahu i realitu prožívání a neomezují duševní projevy osobnosti jen na pozorovatelné projevy chování. Efekt učení nezávisí jen na podnětu, ale i na jeho zpracování.

Environmentalistické teorie považují pro vývoj lidské psychiky za rozhodující vlivy vnějšího prostředí. Přeceňují význam učení, považují je za všemocné a přehlížíjí vliv dědičných dispozic. Typickým představitelem takto zaměřené teorie byl behaviorismus, psychologický směr koncipovaný jako věda o chování.

2. 2. 2 Nativistické teorie

Předpokládají, že duševní vývoj je určen vrozenými mechanismy a prostředí zde nemá významnější vliv. Vše je určeno předem a nemá tudíž smysl usilovat o změnu. Základní

psychické vlastnosti jsou podle tohoto pojetí vrozené, buď ve své definitivní podobě a nebo alespoň ve formě dispozic, které se bez většího ovlivnění samy v průběhu života rozvíjejí.

Filozofický základ těchto teorií byl dvojitý, představoval je buď racionalistický nebo iracionalistický nativismus. Představiteli nativistického racionalismu byli v 17.století R.Descartes a G.Leigniz a v 18.století I.Kant a G.W.Hegel. Ti všichni nějakým způsobem předpokládali existenci vrozených základních principů lidského rozumu, který by byl apriorní před veškerou zkušeností.

Nativistické teorie, které respektují racionalistický přístup (tj. existenci vrozené dimenze rozumu), označuje J. Langmeier jako růstové. Tyto teorie kladou důraz na možnost volného, neomezeného vývoje dítěte, který by měl probíhat za příznivých, přiměřených podmínek.

Takové pojetí psychického vývoje bylo charakteristické pro J.J.Rousseaua (18.stol.) a později pro L.N.Tolstého (přelom 19.a 20.století), do určité míry se mu přibližuje i Waldorfská škola vycházející z antroposofického učení R.Steiner (20.století). Určité rysy takového přístupu bychom našli i v Komenského teorii nenásilné výchovy (17.století), která ve značné míře respektuje danost individuality.

V moderní psychologii je nejvýznamnějším představitelem růstové teorie Arnold Gesell, mluví o rozvoji psychických funkcí jako o predeterminovaném procesu, který se realizuje v určitém sledu vývojových fází. Výchovný proces nemůže podle jeho názoru nic vytvářet, ale měl by pomoci rozvíjet individuální dispozice na základě porozumění zákonitostem psychického vývoje.

Iracionalistické nativistické teorie neuvažují o základech rozumu, ale spíše o jiných, iracionálních aspektech psychiky, zejména vzhledem k její dynamice. Filozoficky navazují na A.Schopenhauera (19.stol.) a jeho voluntaristický idealismus. Ten předpokládá iracionální determinaci psychického rozvoje, ve kterém nemá poznání žádný význam.

Do této kategorie by mohlo patřit i instinktivistické, psychoanalytické pojetí Freudovo. Podle něho je rozvoj osobnosti určen vrozeným programem, ze kterého vyplývá individuální charakter pudových projevů, síla a interakce dvou základních pudů:

- a) pudů života, kde dominuje především široce pojatý sexuální pud (Eros), vedoucí k zachování života a
- b) pudů smrti (Thanatos), mezi nimiž je nejvýznamnější agresivní pud, vedoucí ke smrti jako klidovému stavu.

Rozvoj osobnosti a jejich psychických funkcí primárně vyplývá z pudových projevů.

Podle Freudovy teorie je chování malého dítěte determinováno principem slasti, který nechce být ničím omezován. Vliv prostředí se projevuje ve formě principu reality, který

usměrňuje pudovou energii dítěte ve shodě s požadavky dané společnosti. Osobnost podle tohoto pojetí obsahuje tři vrstvy, které mají různou funkci:

- a) Id je vrozenou složkou, tvoří jej dispozičně dané pudové procesy, které směřují k vlastnímu uspokojení a řídí se tudíž pouze principem slasti.
- b) Ego se rozvíjí z činnosti id, jeho úlohou je reálné uspokojování pudových potřeb.
- c) Superego, třetí vrstva osobnosti, je naučená, získaná a představuje jakýsi systém vyšší regulace vlastního chování, který odpovídá požadavkům dané společnosti.

Součinnost vlivů vrozených dispozic a podmínek prostředí, zejména sociálního, berou na rozdíl od S.Freuda v úvahu představitelé neanalytického směru jako byl např. H.Murray, ego-analytik E.H.Erikson a v ještě mnohem větší míře tzv. kulturní analytici: K.Horneová, E.Fromm a H.S.Sullivan.

Nativistické teorie předpokládají, že vývoj je určen vrozenými dispozicemi a prostředí na něj nemá významnější vliv. Tyto teorie lze rozlišovat podle toho, kterou základní psychickou dimenzi považují pro vývoj za nejdůležitější. Racionalistické směry kladly důraz na rozum, iracionalistické teorie považují za základ pudové projevy. Typickým představitelem tohoto směru je Freudova psychoanalýza.

2. 2. 3 Interakcionalistické teorie

Představitelů krajních směrů ubývá, eventuálně svoje redukcionistické pojetí zmírňují akceptací dalších faktorů. Modernější teorie respektují, alespoň do určité míry, obě vývojové determinanty: dědičnost i prostředí. Tyto směry se obecně nazývají interakcionalistické, protože vysvětlují psychický vývoj na základě vzájemného působení a ovlivňování dědičných dispozic a vlivů prostředí.

Podle těchto teorií má v komplexu interakcí význam i aktivita, popřípadě možnost volby určité aktivity jedince. Každý jedinec svým projevem spoluvytváří charakter reakcí a postojů ostatních lidí. To znamená, že v určité míře spoluurčuje frekvenci i kvalitu psychosociálních podnětů. Je zřejmé, že klidný a nenápadný jedinec bude v lidech vyvolávat jiné reakce než dráždivý a výbušný člověk cholerického temperamentu. Jeho subjektivní sociální prostředí bude těmito faktory ovlivněno.

Jednostranné psychologické teorie jako byl behaviorismus či klasická psychoanalýza, bez ohledu na charakter určenosti psychiky, považují psychické procesy za determinované. Nepřipouštějí možnost svobodné volby jedince v průběhu jeho psychického rozvoje. Tuto možnost respektuje teprve směr tzv. humanistické psychologie.

Humanistická psychologie vznikla v 50. letech tohoto sletí jako reakce na behavioristický redukcionismus. Tento směr sice přinesl množství dílčích poznatků, ale nebyl jednoznačně uspokojující, protože příliš zjednodušoval:

- a) Poznatky dosažené studiem zvířat nelze jen tak aplikovat na člověka.
- b) Studium chování nemůže vysvětlit veškeré psychické projevy. Vzhledem k určitému zklamání z behaviorismu došlo k renesanci introspekce a opětovnému zaměření na studium prožívání.

Humanistickou psychologii založili v roce 1956 v USA A.H.Maslow, Ch.Bühlerová, C.R.Rogers a další méně známí psychologové. Filozoficky byla humanistická psychologie ovlivněna existencialismem a humanismem. Její náplní je studium lidské existence ve světě. Člověka chápe jako „vědomého aktivního tvůrce své existence“¹

Základním motivem lidského jednání je seberealizace, již jsou podřízeny všechny dílčí motivy. Jde o jednotný, celostní proces.

Člověk by se mohl rozvíjet pouze pod vlivem vnitřní dynamiky, má určitý vnitřní potenciál, jehož aktivace by stačila stimulovat přiměřený rozvoj jeho osobnosti. Avšak vlivy prostředí mohou mít také značnou úlohu : ovlivňují a stimulují, event.blokuji přirozený vývoj. Nejvýznamnějším faktorem je sociální prostředí. Humanistická psychologie klade důraz na potřebu mezilidského kontaktu, zkoumá člověka v jeho sociálním kontextu.

Vědomí, které bylo behavioristy podceňováno či zcela přehlíženo, má pro humanistickou psychologii značný význam. Vědomí je centrem lidské zkušenosti, základní složkou lidského bytí, které má svou kontinuitu. Humanistická psychologie v této souvislosti zdůrazňuje subjektivistický přístup k hodnocení reality. Svět je pro člověka reálný tak, jak se mu jeví, jak jej vnímá a interpretuje.

Interakcionistické teorie vysvětlují psychický vývoj jako výsledek vzájemného působení dědičných dispozic a vlivů prostředí. Představitelem tohoto směru je např. humanistická psychologie. Dle této teorie má člověk určitý vrozený potenciál, který je základem pro rozvoj osobnosti, avšak i vlivy prostředí mají v psychickém vývoji svou úlohu.

2. 2. 4 Individualistické teorie

Významnou součástí definice osobnosti je zdůraznění její interindividuální variability. To znamená konstatování běžně známé skutečnosti, že se lidé od sebe liší. Na druhé straně je

¹ Základy psychologie osobnosti Autor: Milan Nakonečný Stran: 232 Vydal: Management Press Rok: 1993
ISBN: 80-85603-34-9

zřejmé, že existují i společné znaky, ve kterých se lidé více či méně shodují. Ty mohou být dány geneticky, ale mohou být výsledkem působení komplexu specifických sociokulturních vlivů, tj. učení. Psychologické směry si všímají především oněch nejčtetnějších, reprezentativních znaků či typů osobnosti a individuálně specifické varianty je nezajímají.

Potřeba individualizovaného pohledu na jedince se stala součástí programu humanistické psychologie a logoterapeutického pojetí Viktora Frankla.

Pro jednoho z hlavních představitelů humanistické psychologie, C.Rogerse, je hlavním osobnostním pojmem „Já“, uvědomovaný obsah vlastní bytosti. Toto „Já“ je samozřejmě individuálně typické, odlišné od ostatních. Tendence k seberealizaci, která je dána každému člověku, se uplatňuje jako tlak k určitému harmonizovanému prožívání a chování, které by bylo v souladu s pojetím vlastního Já.²

Tato tendence zároveň působí jako potřeba souladu s ostatními lidmi, jako potřeba pozitivního hodnocení i sebehodnocení, kladného přijetí jak druhými lidmi, tak sebou samým. Mezi těmito potřebami může vzniknout rozpor, člověk může být vnějšími faktory ovlivňován natolik, že svoje, individuálně typické rysy nemůže projevit. Kdyby tak učinil, nebyl by ostatními lidmi pozitivně přijímán a hodnocen, což by vedlo k jeho frustraci. Jestliže se přizpůsobuje vnějším tlakům a nerespektuje svou individualitu, dochází k odcizování sobě samému. Za těchto okolností se nelze autenticky rozvíjet. Rogers zdůrazňuje schopnost klienta samostatně zvládat a řešit všechny osobní problémy. Zde se projevuje teoretický postulát humanistické psychologie: člověk je schopen svobodné volby a je vybaven takovými vnitřními dispozicemi, které umožňují jeho pozitivní rozvoj.

Základní teze Frankova logoterapeutického směru jsou dost podobné. V. Frankl klade důraz na individuum, na subjektivně významný, jemu vlastní smysl života (logos). Hledání smyslu života je jeden z nejdůležitějších úkolů člověka, který mu umožní projevit svou autenticitu a dosáhnout osobní vyrovnanosti.

Každá situace, do které se člověk dostává, má pro jedince určitý individuální smysl a jeho úkolem je, aby pro sebe tento smysl objevil.

Individualistické směry se odklánějí od zobecňujícího teoretického přístupu a zaměřují se spíše na individuální jedinečnost lidské osobnosti. Z toho vyplývá důraz na sebeuvědomování

² NYKL, L. Carl Ransom Rogers a jeho teorie Psyché. 2.vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2012. ISBN 80-247-40559

a seberealizaci každého člověka. Tato tendence se projevuje i v psychoterapeutickém přístupu předního humanistického psychologa C. R. Rogerse. V. Frankl považuje za nejvýznamnější dynamickou složku rozvoje osobnosti potřebu nalezení individuálního smyslu života.

2.3 Skladba osobnosti

Mezi nejčastěji uváděné složky osobnostní skladby (struktury) patří :

1. Vlastnosti osobnosti : jsou to stálé a velmi obecně působící charakteristiky jedince, kterými se vyznačuje. Na jejich základě můžeme předvídat, jak se asi zachová, co dokáže. Příkladem může být inteligence (neboli intelektová schopnost).
2. Rysy osobnosti : Jsou to dílčí charakteristiky, vázané spíše na specifické situace. Za určitých okolností nás však mohou velice zajímat.
3. Stavy osobnosti : Jsou to rozpoložení, jimiž převážně citově a postojově reagujeme na různé situace. Mají původní fyziologické znaky, ovlivňují naši výkonnost. Mohou nabývat extrémně výrazných podob (zoufalství, panický strach, život riskující odhodlání), ale také charakterizovat průběh všedního dne (pohodové rozpoložení, příjemné napětí).
4. Zkušenostní obsahy : Zahrnují vědomosti, ale také celou řadu zdatností něco dobře a spolehlivě vykonávat, nejrůznější kompetence či vybavenost pro expertní jednání apod.
5. Procesy a činnosti : Jde o děje, které v nás probíhají a skrze které se přizpůsobujeme okolí nebo okolí přizpůsobujeme sobě, skrze které poznáváme okolí a tvořivě do něj zasahujeme.

2.3.1 Vlastnosti konstituční

Jeden z významných směrů psychologie osobnosti se zaměřil na zkoumání, existuje-li vztah mezi utvářením těla – tělesnou konstitucí a některými znaky osobnosti. Proslulost zde získal zejména německý psychiatr E.Kretschmer (1888-1964).

E.Kretschmer četným pozorováním a rozsáhlým měřením zjistil, že existují souvislosti mezi tělesnou konstitucí, některými charakteristikami prožívání a sklonem k určitým druhům duševních onemocnění. Ve vlastní Kretschmerově terminologii jde o souvztažnosti mezi tzv. samotypem (tělesnou konstitucí) a typem charakteru.

Jedinci piknického samotypu (piknici), vyznačují se zejména kulatou hlavou, zavalitým krátkým tělem, měkkým svalstvem, válečkovitě tvarovanými údý, celkovou zaobleností a vyklenutým břichem, inklinující k tzv. cyklotymnímu typu charakteru. To znamená, že jejich prožívání charakterizuje střídání nálad, tj. radostného vzrušení (euforie, mánie) a skličnosti (melancholie až deprese). Za normálních okolností bývají otevření, společenští,

realistického pohledu na život. Jsou spíše než jedinci jiné tělesné konstitute (jiného somatotypu) ohroženi maniodepresivním duševním onemocněním.

Lidé astenického nebo též leptosomního somatotypu, se vyznačují zejména dlouhou, štíhlou až hubenou postavou, úzkými rameny, plochým hrudníkem, slabě vyvinutým svalstvem, dlouhými slabými údý a ostrým profilem, inklinující k tzv. schizoidnímu typu charakteru, tj. k extrémním polohám přecitlivělosti na jedné straně a chladu na straně druhé. Bývají uzavření až nepřístupní, jednostranně zaměření. Vytvářejí si často svůj vnitřní fantazijní svět, který je odvádí od reality. Jsou spíše než jedinci jiného samotypu ohroženi schizofrenním duševním onemocněním (bludnými představami, halucinacemi, rozštěpením mysli, tzv. rozpadem osobnosti).

Jedinci atletického samotypu, vyznačující se silně vyvinutou kostrou a výrazným svalstvem, širokým hrudníkem, užšími boky a spíše menší lebkou s protáhlým obličejem, inklinují k tzv. viskóznímu typu charakteru. To znamená, že bývají do jisté míry pohybově a mentálně těžkopádní, bez velkých citových vzruchů a silných myšlenkových zaujetí. Zvýšený sklon k některému z duševních onemocnění není tak průkazný.

2.3.2 Temperament

Pojmem temperament označujeme soubor vlastností vztahujících se k citovému (emocionálnímu, afektivnímu) reagování, které je charakteristické pro daného jedince.

Temperament (z lat. temperare – ladit) velmi zjednodušeně znamená vyladění osobnosti.³ Patří k vrozenému vybavení osobnosti. Je to vrozená reaktivnost nervového systému, citová vzrušivost a pohybové tempo osobnosti. Temperamentové vlastnosti jsou rozhodujícím způsobem určeny vrozeným biologickým základem. Snaha změnit je nebývá úspěšná, výsledek zpravidla vychovatele rozladí a osobnosti ublíží. To ale neznamena, že temperamentové vlastnosti a typy nelze kultivovat, zjemňovat. Většina temperamentů má své výhody i nevýhody, přednosti i úskalí. Značnou měrou záleží na tom, jak jedinci s určitým temperamentem rozumí jeho okolí, jak k němu přistupuje.

³ TRPIŠOVSKÁ,D., VACÍNOVÁ,M. *Základy psychologie*. Ústí nad Labem: Univerzita J.E.Purkyně. 2001. 158s., ISBN 8070443685

Dodnes je hojně citována typologie čtyř temperamentů, spočívající v rozdělení lidí podle jejich sklonu k převládajícím náladám, připisovaná starořeckému lékaři Hippokratovi (asi 460 – 377 před Kr.).

Hippokrates rozlišoval:

Choleriky: snadno se silně vzruší, mají sklon k výbušným citovým reakcím, které však nepřetrvávají dlouho. Je vznětlivý. Jeho úsilí po dobytí moci je stále napjato, musí dělat velké pohyby, produkovat silácké výkony, chce přemáhat vše přímočaře a útočně. Dříve se tento temperament spojoval se žlučí a mluvilo se o žlučovém temperamentu. I dnes se říká o lidech, že jim vzkypí žluč. Cholerikové svou vznětlivostí jsou lidé síly, jejíž vědomí mají v sobě a dávají jí průchod a stavějí ji na obdiv. Životní proud se projevuje v tomto druhu temperamentu tak, jak byl určen vášněmi vznětlivosti a bez výchovy temperamentu podléhají lidé i jeho výstřednostem. Vznětlivý, impulzivní, ale pořádkumilovný, neústupný, chamtivý.⁴

Flegmatiky: nesnadno se citově vzruší, mají sklon k citové vyváženosti, někdy přecházejí v lhostejnost. Má tu vlastnost, že je mu život cizí, nic na něj nepůsobí, nic ho nezajímá, své síly nenapíná, je vzdálen od života, duševní citlivost je oslabena, iniciativa nepatrná, je zdlouhavý a má líné pohyby. V negativním smyslu : má sklon k nečinnosti, tendenci soustředit se jen na nasycení a spánek. V pozitivním smyslu : rozvážný, stálý, snášenlivý, přemýšlivý.⁵

Sangviniky: jejich citové vzrušení je povrchní a prchavé, bez dlouhodobých následků. Vyznačuje se radostí ze života. Nepojímá vědy příliš vážně, nezšediví starostmi, snaží se nalézt ve všem nejkrásnější a nejpříjemnější stránku, ve smutku se nezhroutí, z veselých příhod má požitek, ale nevychází z míry. Jsou to lidé duševně zdraví, u nichž není výstředních projevů, alespoň ne ve značné míře. Bezstarostný, plný nadějí, žije pro daný okamžik, nemyslí na budoucnost.⁶

Melancholiky: vyznačují se silnými, hlubokými emocemi, laděnými ke smutku a sklíčenosti. Je člověk plný smutného uvažování a snění, člověk slabý, který se vyhýbá překážkám, je váhavý, nedůvěřuje si, že by mohl překonat obtíže a jít dopředu. Je opatrný,

^{4, 5, 6, 7}

KERN,H. a kol. *Přehled psychologie*. Přeloženo z německého originálu *Projekt psychologie*.

1.vyd. Praha: Portál, 2000. 287s. ISBN 80-7178-426-5

nevydává se v sázku. Je ovládán pochybováním a úzkostlivostí, myslí více na sebe než na jiné, je sobec. Jsou v něm touhy, avšak místo odvahy skleslost, místo radosti smutek. V životě melancholické téměř vše zakončí smutkem. Je pro slabost zkrušen vlastními starostmi, snaží se budít vzrušení svým osudem, je obrácen svým duševním zrakem jen dovnitř nebo nazad, nikdy dopředu. Bere vše velmi vážně, vždy nachází nějaké důvody k znepokojení, vztahuje nepříjemné věci ke své osobě.⁷

Nikdy neexistuje čistý typ jednoho nebo druhého temperamentu. Lidé jsou spíše složeniny různých typů. Existuje mnoho různých typologií osobnosti, vycházející z různých kritérií posuzování osobnosti.

Kretschmerova myšlenka spojení duševních vlastností s typem postavy inspirovala lékaře a psychologa na Harvardu Viliama H.Sheldona (1899 – 1977). Ten došel svým zkoumáním k závěru, že existují tři základní tělesné typy, které v mnohém připomínají typy Kretschmerovy.

Endomorf – je měkký, zaoblený a tučný

Ektomorf – je vysoký a hubený , s velkou lebkou

Mezomorf – má velké kosti, je hranatý, tvrdý, svalovitý

Domníval se, že tyto typy reprezentují zvláštní vývoj jedné ze tří vrstev zárodečných buněk (z entodermu vzniká zažívací trakt a vnitřní orgány, z ektodermu se vyvíjí nervový systém a z mezodermu kostra a svaly).

Známější a často užívané je Jungovo dělení lidí na introverty a extroverty podle orientace na vnitřní nebo vnější svět. Hodnotové typologie vycházejí z preferencí některých hodnot v hodnotové orientaci (typ teoretický, ekonomický, estetický, sociální, politický a náboženský). Pavlova typologie vychází z vlastností procesů, které probíhají v nervovém systému (vzruch, útlum) či z převahy první nebo druhé signální soustavy.

2. 3. 3 Schopnosti

Schopnostmi označujeme ty vlastnosti osobnosti, které jedinci umožňují naučit se a úspěšně vykonávat určité činnosti. Zpravidla rozlišujeme schopnosti vjemové neboli percepční, schopnosti psychomotorické a schopnosti intelektuální neboli myšlenkově poznávací. Dále můžeme hovořit o schopnostech sociálních, uměleckých a dalších. Lze se také setkat s rozlišováním schopností obecných a speciálních.

Schopnosti mají svůj vrozený základ, označovaný jako vlohy. Působením prostředí se vloha vyvíjí v konkrétně se projevující schopnost. V případě, že jsou schopnosti v určité oblasti činnosti dobře rozvinuty, takže jedinec v ní dosahuje nadprůměrných výsledků, hovoříme o nadání. Talent pak znamená zcela vyjímečně rozvinutou schopnost.

Ze všech schopností, které známe, vyvolala největší zájem odborníků i laiků inteligence. Na přelomu 19. a 20. století se projevíly snahy inteligenci měřit. Měření inteligence započal v uvedeném období francouzský psycholog A. Binet (1857 – 1911). Binet pracoval na úkolu pověřen vládou sedm let, aby v roce 1905 zveřejnil výsledek – první inteligenční test.

Významnou událostí testování inteligence se stal vynikající nápad německého psychologa W. Sterna (1871 – 1938), který zavedl tzv. inteligenční kvocient – IQ (hodnota inteligence testovaného jedince).

2.3.4 Charakter

Termínem charakter označujeme vlastnosti, které souvisí s morálkou jedince. Mravní zdroje našeho jednání (principy, zásady, přesvědčení) v nás však nejsou přítomny od narození. Dítě tyto požadavky postupně přijímá a zvnitřňuje neboli interiorizuje ve své osobní morální postoje a zásady, jimiž se nadále řídí z vnitřní potřeby, ne už pod vnějším tlakem. Proces vývoje charakterové vlastnosti probíhá zpravidla v etapách tzv. vrůstání a přetváření morálního požadavku v niterné mravní založení jedince.

2.4 Zaměřenost osobnosti

Tímto termínem označujeme soubor vlastností, kterým je společná orientace jedince na určité cíle, usilování o určité hodnoty. Součástí zaměřenosti je aktivace schopností, případně celkového psychického i tělesného potenciálu individua. Jedinci, u kterých není zaměřenost rozvinuta, zpravidla málokdy o něco dlouhodobě usilují, málokdy mobilizují své předpoklady a síly k aktivitám, jimiž mohou nejen něčeho dosáhnout, ale také rozvinout různé stránky své osobnosti.

2.4.1 Potřeby

Potřeby představují základní rovinu zaměřenosti. V biologickém základu člověka jsou zakotveny primární potřeby – tj. potřeby potravy, spánku, bezpečí, orientace, aktivity. Oproti tomu vyšší potřeby jsou spjaté s jeho společenským začleněním a lze je uspořádat do následujících pěti hlavních skupin :

1. Potřeby poznávací. Projevují se jednak jako touha po informacích, „novinkách“, zajímavostech apod., jednak jako touha řešit problémy, zkusit si své vlastní „objevitelské“ a řešitelské síly.
2. Potřeby sociální. Konkretizující se rozmanitými, někdy i protichůdnými způsoby, např. jako potřeba:
 - Být druhým lidem sympatický (potřeba obliby)
 - Zaujímat mezi nimi pevné postavení (potřeba statusu)
 - Být oceňován (potřeba prestiže)
 - Patřit do skupiny, být mezi svými (potřeba afiliace)
 - Soutěžit s druhými, vyniknout (potřeba kompetice)
 - Získat převahu (potřeba dominance)
 - Spolupracovat s druhými, čerpat od nich pomoc a sám pomoc poskytovat, rozdělit si společně povinnosti a v rámci skupinového úkolu plnit svou povinnost (potřeba kooperace)
 - Nechat se druhými vést, podřídit se, projevit ustoupením a uznáním převahy něčí dobrou vůli (potřeba submise)
 - Mít vzor, respektive idol, do kterého je možno se vcítovat, který je možno napodobovat, kterému je možno se obdivovat (potřeba imitace a identifikace)
3. Potřeby aktivity. I ony se projevují rozmanitými způsoby, např. jako potřeby motorického odreagování se po déletrvající nehybnosti, ale také a především jako potřeby pracovní činnosti, potřeby činnosti herní, sportovní, rekreační, zájmové.
4. Potřeby dosahování výkonů (tzv. výkonové potřeby). Týkají se rozmanitě projevovaného úsilí něco dokončit, udělat, zvládnout lépe než předtím, vydobýt si prostřednictvím výkonů nejen uznání druhých lidí, ale také pocit spokojenosti sám se sebou. Důležité je vytyčování aspirací ,tzn. Vytyčování cílů, na které si troufáme.
5. Potřeby existenciální neboli potřeby smyslu života. Potvrzuje se, že každý člověk je jimi v určitých životních situacích zaměstnán, ba zcela pohlcen. Neuspokojení existenciálních potřeb se tedy vesměs pojí s životní krizí, jejich uspokojení je naopak často odrazovým můstkem pro rozmach tvořivých sil. Zvýšená vnímavost pro tyto potřeby je typická pro většinu lidí:
 - v určitých fázích jejich životní cesty
 - jako následek duševního otřesu
 - v reakci na výraznou změnu zdraví

Americký psycholog A.Maslow je autorem známé teorie **hierarchického uspořádání potřeb** neboli jejich stupňovitého řazení od nejnižších až po nejvyšší (tzv. vrcholné potrzeby nebo též megapotřeby). Podstatné při tom je, že jedinec dospívá k vyšším potřebám až tehdy, dosáhl-li během svého dosavadního života uspokojení potřeb nižších.

Potřeby estetické
Potřeby poznávací
Potřeby seberozvoje
Potřeby sebeúcty
Potřeba lásky
Potřeba bezpečí
Potřeby fyziologické (hlad, žízeň, sex aj.)

Hierarchie (vývojové stupně) potřeb
v pojetí A.Maslawa (podle P.G.Zimbarda a
F.L.Rucha

2. 4. 2 Motivace

Potřeby jsou tedy základním vnitřním činitelem zaměřenosti osobnosti. Přemýšlíme-li ale o nich, uvědomujeme si, že neexistují jen tak samy o sobě, ale že se nejrůznějším způsobem propojují s vnějšími popudy neboli incentivami. Pohnutky k jednání, vytvářené vzájemnými vztahy mezi vnitřními potřebami a vnějšími incentivami, označujeme v psychologii termínem motivace. Motivace bývá vnější – převažují-li incentive , nebo vnitřní – pokud naopak převažují potřeby.

2. 4. 3 Zájmy

Významným činitelem zaměřenosti osobnosti jsou zájmy. Slovem zájem označujeme uvědomělé, dlouhodobé a soustavné zaměření aktivity jedince na vybranou oblast poznávání a činnosti seberealizace. Zájmy sjednocují (integrují) řadu oblastí osobnosti a dávají jim aktivní nasměrování.

- Poznávací zaměřenost (jedinec chce o dané oblasti něco vědět)
- Sociální zaměřenost (jedinec se výběrově začleňuje do určitých mezilidských vztahů, navazuje kontakty..)
- Prakticko-prováděcí zaměřenost (jedinec realizuje v rámci svého zájmu celou řadu úkonů, mnohdy vyžadující hlubší studium, rady s odborníky atd.)
- Hodnotová zaměřenost (v linii svého zájmu jedinec vyzdvihuje určité cíle jako hodnoty, na nichž mu záleží, kterým dává přednost před jinými, pro které přináší oběti)

- Životně stylová zaměřenost (spojená s organizací dne, týdne a roku, s organizací vzdálených životních plánů)

2. 5 Role vedoucí osobnosti

Nový vedoucí neziskové organizace se musí umět prosadit. Jeho role musí být v souladu s posláním a hodnotami organizace. Všichni hrajeme své role – jako rodiče, jako učitelé, jako vedoucí pracovníci. Abychom ve své práci uspěli, musí se naše role shodovat ve třech dimenzích. Za prvé, role nám musí vyhovovat, musí být v souladu v naší osobnosti. Roli, kterou přijmeme, se také musí shodovat s úkoly, které před námi stojí. A koneckonců musí naše role rovněž odpovídat našim očekáváním a tomu, co se naopak očekává od nás. Jednoduše řečeno, nějaké zvláštní specifické „charakteristiky vůdcovství“ neexistují. Je samozřejmé, že někteří lidé jsou lepšími vedoucími než jiní. Jde spíše o schopnosti, které se možná obtížně vyučují, ale lze se jim naučit. Existují však lidé, kteří se je prostě nikdy nenaučí. Asi pro ně není důležité, nebo raději následují jiné. Většina z nás se jim však můžeme naučit. Vedoucí, kteří pracují nejefektivněji, nikdy neříkají „já“. Není to proto, že by se snažili odnaučit se říkat „já“ . Pod pojmem „já“ myslí ve skutečnosti „my“ – „tým“. Dobře chápou, že jejich úkolem je vytvořit funkční tým. Jsou připraveni přijmout odpovědnost a nevyhýbat se jí, ale zásluhy jdou na konto „my“. Tento způsob myšlení je zpravidla u vůdčí osobnosti doprovázen zřetelným ztotožněním se (velmi často zcela podvědomým) s cíli a se skupinou. Tím se vytváří prostředí důvěry, které napomůže dosažení vytyčených cílů.

2. 5. 1 Poslání

Slýcháme o vůdčích schopnostech osobností, přesto stojí na prvním místě poslání. Poslání je smyslem existence neziskových institucí. Existují proto, aby změnily společnost a život jednotlivce v ní. Existují pro své poslání, a na to nesmějí nikdy zapomínat. Nejdůležitějším úkolem vedoucího je zasadit se o to, aby každý viděl smysl tohoto poslání a uměl pro něj žít. Pokud se nám ze zřetele ztratí, v čem naše poslání spočívá, začneme klopýtat, a to se projeví velmi rychle. Poslání je nutno důkladně promyslet a je třeba se připravit i na jeho případnou změnu.

2.5.2 Sebepoznání

Známa manažerská pravda „*Pokud chcete vést ostatní, tak se nejdříve musíte naučit vést sám sebe*“, vyslovená Johnem Adairem, nás uvádí do problematiky sebeřízení. To lze rozdělit do tří částí :

1. sebepoznání a akceptování vlastní osobnosti
2. sebeuplatnění
3. seberozvoj

Sebepoznání znamená poznání své vlastní osobnosti, která je souborem určitých kvalit a vlastností. Naše osobnost je determinována mnoha faktory (dědičnost, rodina, okolní prostředí, získané zkušenosti...), a proto je těžké jednoznačně se zařadit do určité skupiny typologie osobnosti.

3 Identifikace osobnostních typů

Denně mám možnost setkávat se s lidmi. Jsou mě známí i neznámí. Zaměstnanci, rodiče, zástupci organizací a firem, zástupci zřizovatele a dalších úřadů, ale potkávám i lidi na ulici, v obchodě, u lékaře, v divadle... Ráda poznávám lidi. Někdy si říkám, proč takovýchto jedinců není více. Bohužel jsou i takové chvíle, kdy jsem ráda, že je každý člověk originál a v jednom provedení. Při prvním kontaktu s návštěvou jsem se naučila sledovat sílu stisku ruky při pozdravu. Přiznávám, že mě už toto ovlivní na další jednání s tímto člověkem. Rovněž se zájmem pozoruji jak se dotyčný chová, kam se dívá. Řeč těla je velmi zajímavý obor ke zkoumání.

Každý z nás přistupuje k životu jinak. Někteří lidé si vše logicky promyslí, jiní jsou velice intuitivně založení. Někteří vynikají v matematice a přírodních vědách, zatímco jiní jsou vynikajícími umělci či herci. Jsou lidé, kteří milují vycházky do přírody, a lidé, jimž se zamlouvá ruch a lomož městského života. Stejně tak jsou lidé schopni řídit organizaci, např. školu, jsou pedagogy i manažery zároveň a lidé, ač schopní, tak si přejí zastávat pouze funkci pedagogickou. Prostě, každý jsme jiný, každý patří do nějakého osobnostního typu.

Charakteristické rysy lidského chování jsou předmětem studia už celá staletí. Někdy kolem roku 400 př.n.l. vypracoval Hippokrates seznam toho, čemu se dnes říká „čtyři středověké temperamenty“. Peter Drucker, Myersová – Briggsová (na základě prací Carla Junga)

a mnozí další následovali v jeho šlépějích, protože si uvědomovali, jak důležité je důkladněji porozumět lidské osobnosti.⁸

Někteří analytici naše osobnosti člení až do šestnácti nebo ještě více kategorií. Většina analýz se však omezuje na čtyři hlavní typy.

Podobně i někteří psychologové používají k identifikaci našich individuálních osobnostních rysů dvacetistránkových nebo třicetistránkových dotazníků. Na základě jiných odborníků vypracoval Peter Urs Bender vlastní dotazník, který zabere k vyplnění pár minut. Tento dotazník na sebehodnocení, v němž je výsledkem osobnostní analýza, jsem využila při svém výzkumu.

4 Osobnostní analýza

4.1 Jak rozumět osobnostním typům

Každá osobnost má rozdílné potřeby, hodnoty a motivace. Různé úrovně asertivity a vnímavosti. Zde je několik obecných poznatků o každém typu – a několik tipů, které nám pomohou trochu snáze se ubírat životem.

ANALYTICKÝ, rovněž známý jako: melancholik, myslitel, hloubavý typ, procesor, kognitivní. Symbol: sova

Analytická osobnost :

- chce vědět, „jak“ věci fungují
- chce být přesná a vyžaduje přesnost od druhých
- klade důraz na čísla, statistiky, ideje
- miluje detaily

Analytické typy se bojí toho, že se ztrapní nebo ztratí tvář. Mají rovněž tendenci být introvertní a tajit své emoce před ostatními.

LASKAVÝ, rovněž známý jako: flegmatik, instinktivní, lidský typ, pomocník, interpersonální Symbol: holubice

Laskavá osobnost:

- chce vědět „proč?“ (např. Proč tohle dělám ?)
- chce budovat vztahy

⁸ DRUCKER, P.F. *Výzvy managementu pro 21. století*. Praha: Management Press, 1999. 184s.

ISBN 80-7261-021-X

- velice ráda poskytuje druhým podporu a pozornost
- klade důraz na návrhy druhých

Laskavé typy mají strach z toho, že ztratí důvěru druhých nebo se s nimi nepohodnou. Jsou poněkud introvertní, zároveň však mají tendenci dávat průchod svým emocím.

POHÁNĚČSKÝ , rovněž známý jak : cholerik, ředitel, akční typ, šéf, behaviorální

Symbol: orel

Poháněčská osobnost:

- chce vědět „co“ (Co mi / firmě tohle přinese ?)
- chce uspořít čas
- klade důraz na výsledky
- má ráda kontrolní a vedoucí postavení, chce, aby se vše dělalo po jejím.

Poháněčské typy mají strach ze ztráty kontroly. Většinou jsou to extroverti, neradi však před ostatními dávají průchod svým emocím.

EXPRESIVNÍ , rovněž známý jako: sangvinik, intuitivní, reprezentativní typ, impulzivní, emocionální

Symbol: páv

Expresivní osobnost:

- chce vědět „kdo“ (kdo další je do toho zapojen, pro koho jiného pracoval?)
- klade důraz na ocenění, aplaus, poplácání po rameni
- miluje společenské akce a večírky
- ráda inspiruje druhé

Expresivní typy mají strach z odmítnutí. Jsou to extroverti a obvykle dávají ostatním najevo své emoce.

4.2 Čtyři nejběžnější osobnostní typy

Jak teoretikové osobnosti označují čtyři nejběžnější osobnostní typy (korelace jsou přibližné)

David W.Merrill a Roger H.Reid, <i>Personál Styles and Effective Performance</i>	Analytický	Laskavý	Poháněčský	Expresivní
Hippokrates/Galén (středověké čtyři temperamenty)	Melancholik	Flegmatik	Cholerik	Sangvinik
Tim LaHaye/Littauer	Perfektní melancholik	Mírumilovný flegmatik	Dynamický cholerik	Populární sangvinik

Carl G.Jung	Myslitel	Instinktivní	Ředitel	Intuitivní
Myersová-Briggs	Myslitelský introvert	Instinktivní introvert	Myslitelský extravert	Instinktivní extravert
Petr F.Drucker	Hlubavý typ	Lidský typ	Akční typ	Reprezentativní typ
Systém LIFO Stuarta Atkinse	Konzervativní-udržovací	Podpůrný-dávající	Kontrolní-beroucí	Adaptabilní-jednající
DISC	Povolnost	Vyrovnanost	Dominance	Ovlivňování
Robert E.Lefton	Submisivní-nepřátelský	Submisivní-vstřícný	Dominantní-nepřátelský	Dominantní-vstřícný
Charakteristické barvy	Zlatá	Modrá	Zelená	Oranžová
Ptačí symboly	Sova	Holubice	Orel	Páv
Zvířecí symboly	Bobr	Zlatý retrívr	Lev	Vydra
Jiné známé výrazy	Procesor Kognitivní Logistický Povolnost	Pomocník Interpersonál Podporovatel Submisivita	Šéf Behaviorální Velitel Dominance	Impulzivní Emocionální Společenský Stimulace

4.3 Přednosti a slabiny osobnostních typů

Každý osobnostní typ má jiné přednosti a slabiny. V následujícím přehledu je několik věcí, které bychom měli sledovat sami u sebe i u lidí, s nimiž pracujeme.

TYP	SILNÉ STRÁNKY	POTENCIONÁLNÍ SLABÉ STRÁNKY
Analytický	Přemýšlivý Důkladný Disciplinovaný	Vylučuje z rozhodování pocity. Zachází příliš daleko, perfekcionista. Příliš nepružný a náročný na sebe i na druhé.
Laskavý	Podpůrný Trpělivý Diplomatický	Má sklon přizpůsobovat se přáním druhých. Žádné časové limity, úkoly se neplní. Nedostatek asertivity a přímocharosti.

Poháněčský	Nezávislý Rozhodný Odhodlaný	Problematická spolupráce s ostatními. Nedělá si čas na zvážení jiných perspektiv. Pánovitý, příliš soustředěný na to, aby vše dělal „po svém“.
Expresivní	Zapálený Imaginativní Dobrý komunikátor	Někdy příliš „tlačí na pilu“ Snílek, nerealistický. Příliš mluví.

Staré pořekadlo říká, že „naše největší přednost je zároveň naším největším nedostatkem“. Je-li kterýkoli osobnostní rys příliš silně vyvinutý, stává se nepřiměřeným. Přílišné přemýšlení, přílišná podpora druhých, přílišná nezávislost či přílišné nadšení – to vše může působit negativně.

Jednou z možností jak tento problém vyřešit je nastolit rovnováhu. U každého z nás se najdou charakterové rysy patřící do všech osobnostních skupin. Rozvojem těch, které jsou momentálně slabé, se obklopíme přednostmi na všech stranách. Budeme schopni posuzovat různé situace z perspektivy druhých. Budeme také schopni rozeznat přednosti a nedostatky každého člověka.

Čím budeme integrovanější – to znamená, čím lépe dokážeme zkombinovat všechny styly – tím lepším lídrem budeme. Při pohledu z různých perspektiv budeme tvořivější a snáze dokážeme řešit problémy.

Budeme také lepšími manažery. Každá organizace potřebuje lidi s řadou různých předností – komunikátory, myslitele, muže činu i podpůrný personál. Jednou z předností špičkového manažera je schopnost zjistit, v čem je kdo dobrý, a zkombinovat všechny tyto dovednosti ve svém týmu.

4.4 Pochopení druhých a spolupráce s nimi

Když pracujeme nebo komunikujeme, potřebujeme najít způsoby jak „navázat kontakt“ s druhými. Kromě společného jazyka potřebujeme i společné zájmy a terminologii, abychom pochopili, co ten druhý říká. Podobně se musíme snažit i o překonání svých osobnostních rozdílů. Obecně platí následující pravidlo:

Čím dále jsme od někoho na osobnostní mřížce, tím obtížněji se s ním dorozumíváme.

Důvodem je naprostá odlišnost způsobu myšlení a práce.

Poháněčský typ má sklon řídit se životem maximální rychlostí. Přátelství u něj musí ustoupit výkonnosti. Laskavý typ, který je neformálnější, si nachází čas na navazování a udržování přátelských vztahů. Analytický typ dobře vychází s jinými mysliteli. Družný expresivní typ, který hodně mluví, však může analytika dráždit. Ve většině případů si nemůžeme dovolit vybírat. Musíme pracovat se všemi osobnostními typy.

Abychom to efektivně zvládli, budeme muset:

- **POZOROVAT.** Poslouchejme a hledejme náznaky osobnostního typu, budme přístupní stylu, hodnotám a úhlu pohledu lidí kolem sebe.
- **PŘIZPŮSOBOVAT SE.** Najděme společnou řeč s někým, kdo je jiný než my, toho můžeme dosáhnout rychlostí mluvy nebo volbou používaných termínů (např. hovorem o faktech, a ne o pocitech)
- **NAVAZOVAT KONTAKT.** Sledujme gestikulaci a řeč těla a získávejme od druhých zpětnou vazbu, která nám řekne, jestli nás pochopili, zhodnoťme své vlastní myšlenky a pocity. Cítíme harmonii nebo nesoulad ?

Cílem je pochopit všechny ostatní osobnostní typy a umět se s nimi dorozumět. Teprve tehdy nastává skutečná komunikace a spolupráce přináší nejlepší výsledky.

4.5 Tipy pro váš typ

Pro analytický typ :	<ul style="list-style-type: none">- Více mluvte a častěji se usmívejte.- Projevujte uznání a osobní zájem.- Uvolněte se, sdílejte informace a buďte k ostatním otevření.- Pamatujte : nadšení pro práci vás nezabije..
Pro laskavý typ :	<ul style="list-style-type: none">- V přítomnosti „rychlých“ lidí zrychlete.- Víc mluvte a méně poslouchejte.- Občas se ujímejte otěží, buďte asertivní.- Odvažte se někdy riskovat.
Pro poháněčský typ :	<ul style="list-style-type: none">- V přítomnosti „pomalých“ lidí zpomalte.- Najděte si čas a vyslechněte nápady druhých.- Zdržte se panovačného chování, vzdejte se části kontroly.- Projevujte více trpělivosti a chovejte se uvolněněji.
Pro expresivní typ :	<ul style="list-style-type: none">- Více poslouchejte, uberte plyn a uvolněte se.- Dělejte si poznámky, stanovujte si konkrétní cíle.- Kontrolujte detaily a zachovávejte klid.- Naučte se soustředění.

4.6 Hodnota osobnostní analýzy

Zde je několik aspektů, v nichž nám osobnostní analýza může pomoci stát se lídrem :

- Větší sebeakceptování.

Začněme akceptovat více svých předností i svých nedostatků.

- Lepší vědomí si sama sebe.

Uvědomme si, v kterých oblastech by se naše přednosti mohly změnit v nedostatky.

- Širší perspektiva.

Budeme schopni vidět (a zároveň lépe chápat) různé stránky sebe sama i druhých.

- Větší možnost volby.

Budeme-li znát různé osobnostní vlastnosti, dokážeme rozvíjet i ty, o které máme zájem.

- Lepší pochopení druhých a schopnost spolupracovat s nimi.

Uvidíme přednosti a potřeby lidí kolem nás.

- Lepší osobní rozvoj.

Budeme si připadat vyváženější, integrovanější a kompletnější.

Pracujme na svých nedostacích a využívejme svých předností. Vedme druhé k tomu, aby rozvíjeli své ostatní stránky. Dbejme na to, aby naše osobnostní „potřeby“ byly uspokojené a naplněné.

5 Vlastní výzkum

5.1 Předmět výzkumu

Předmětem výzkumu je zjistit, zda odpovídá osobnostní typ současného ředitele školy požadavkům pedagogických pracovníků.

Ředitel si pedagogické zaměstnance vybírá dle vlastních kritérií, může využít i osobnostní analýzu. Pedagogové si ředitele nemohou vybrat. Vykonávám funkci ředitelky mateřské školy, do které mě jmenoval zřizovatel po konkurzním řízení, bez osobnostní analýzy. Zajímalo by mě, jaké osobnostní typy pedagogové upřednostňují a jací ředitelé funkce zastávají.

Výstup závěrečné práce je přínosem pro školský management. Analýza výzkumného šetření zaměřeného na osobnostní typy ředitelů škol může vyřešit, vysvětlit, či potvrdit způsob vedení školy, může pomoci ředitelům ve změnách při vedení lidí, týmů, při

autoevaluaci školy, pro zjišťování rolí a kompetencí řídicích pracovníků, při personálním řízení, při selfmanagementu, motivaci, při delegování a řešení konfliktů na pracovišti.

Výzkumná otázka: Vyhovuje osobnostní typ ředitele pedagogickým pracovníkům?

Proměnné: Osobnostní typ ředitele a osobnostní typ ředitele z pohledu pedagoga.

Osobnostní typ ředitele vyhovuje – nevyhovuje.

V dobře fungující MŠ by měl osobnostní typ ředitele vyhovovat pedagogickým pracovníkům.

5.2 Výzkumný projekt

Jedná se o výzkum dotazníkovým šetřením- osobnostní analýzou, tedy o výzkum kvantitativní. Oslovení respondentů proběhne v listopadu 2012, vyhodnocení výzkumu v prosinci 2012, poté bude vše zpracováno do závěrečné práce. Identifikace osobnostních typů (Peter Urs Bender, *Niterný leadership*)⁹ je zpracováno na jednu stranu A4, na další straně A4 jsou podrobně popsány čtyři osobnostních typy.

Dotazníky budou dva odlišné pouze v zadání.

Pro ředitele a pedagogy bude zadání : V následujících seznamech podtrhněte slova nebo fráze, která vás nejlépe vystihují v pracovní pozici / A, B /.

Pro pedagogy druhé zadání k vyplnění : V následujících seznamech podtrhněte slova nebo fráze, která by vystihovali ředitele současné MŠ dle Vašich představ. Jakého ředitele byste si přáli / C /

Dotazník pro pedagogy ke zjištění vlastního osobnostního typu je využita hlavně jako motivační prostředek k dalšímu požadovanému vyplňování, ale i k dalšímu pohledu na respondenty. Předpokládám 100% návratnost vyplněných dotazníků.

5.3 Respondenti

Respondenty tohoto výzkumu jsou ředitelé a pedagogové mateřských škol z obvodu Louny. Jedná se o 20 ředitelů a 80 pedagogů. Výzkum budu provádět na 20 mateřských školách. Výběr respondentů jsem prováděla kontrolovaně.

Výzkumný vzorek je adekvátní k šetření. Vzorek je možno ještě dodatečně specifikovat na MŠ lounské a MŠ mimolounské.

⁹ BENDER, P. U. *Niterný leadership*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2008. 219s.

ISBN 978-80-7261-069-3

5.4 Metody

Výzkumný problém je přístupný metodě rozhovoru a dotazníku. Pro výzkum spojený se svou prací jsem zvolila právě metodu dotazníku. Obsah dotazníku je přesně daný podle knihy Níterný leadership P. U. Bendera. Pouze bude upraveno zadání – pro zjištění představ pedagogů o svém řediteli. Obsah dotazníku, kde jsou čtyři osobnostní typy přizpůsobeny podle knihy Davida W.Merrilla a Rogera H.Reida „Persona Styles and Effective Performance“.

Při vyplňování dotazníku se o sobě dozvíme některé fascinující skutečnosti. Nabídla jsem dotazník k vyplnění i zaměstnancům v naší škole. Pro rychlost a jednoduchost si všichni osobnostní analýzu udělali. Výsledky vyšly zajímavé. Poté mě napadlo oslovit jiné mateřské školy a s možností osobnostní analýzy tohoto typu je seznámit. Ne méně zajímavý je výzkum – osobnostní typy ředitelů mateřských škol a jakého ředitele si představují příslušní pedagogové v mateřských školách. Před dotazníkovým šetřením bude uvedena vstupní informace: počet roků ve funkci ředitele v současné MŠ a počet roků pedagogické praxe v současné MŠ a píše-li pravou, či levou rukou.

Dotazník mě zaujal svou jednoduchostí, rychlým získáním a vysvětlením výsledku. Při mém šetření využiji všech tří úrovní pedagogického výzkumu – pilotáž, předvýzkum a vlastní výzkum. Dotazník – osobnostní analýza splňuje základní požadavky kladené na dobré měření. Jsou to validita – zjišťuje skutečně to, co má zjišťovat, to co je výzkumným záměrem. Dále reliabilita – zachytí se spolehlivě a přesně zkoumané jevy – osobnostní typy.

Cílem pilotáže je získání předběžných informací o problematice – osobnostní analýza. Bude probíhat formou rozhovoru s dotazovanými. Na pilotáž navazuje předvýzkum.

Předvýzkum byl proveden v MŠ, kde pracuji. Mimo jiné jde o MŠ s největším počtem pedagogů ze seznamu MŠ k oslovení. Ředitel a 16 pedagogických pracovníků.

DOTAZNÍK PRO OSOBNOSTNÍ ANALÝZU

V následujících seznamech podtrhneme ta slova (nebo fráze), která nás nejlépe vystihují. Za každou skupinu slov sečteme celkové skóre.

Skupina:

A Rezervovaný, nekomunikativní, chladný, opatrný, neosobní, obezřetný, věcný, zjevně je obtížné ho blíže poznat, disciplinované postoje, formální mluva, racionální rozhodování, striktní, náročný na sebe, časově ukázněný, užívá fakta, formální oblečení, odměřené jednání.

Celkové skóre _____

B Rád se ujímá velení, soutěživý, má sklon k využívání moci, rychlé jednání, ochota riskovat, direktivní, agresivní, vyhraněné názory, své soudy pronáší nahlas, pevný stisk ruky,

iniciátor, jasná představa o potřebách, snadno se vzruší, expresivní hlas, ujímá se sociální iniciativy, rychlé tempo.

Celkové skóre : _____

C Komunikativní, otevřený, vřelý, snadno přístupný, přátelský, přizpůsobivé postoje, neformální mluva, časově nedisciplinovaný, nenáročný sám na sebe, impulzivní, emocionální rozhodování, zjevně je snadné ho blíže poznat, neformální oblečení, dramatické názory, užívá svého přesvědčení, tolerantní, osobní.

Celkové skóre : _____

D Pomalé tempo, bezvýrazný hlas, klidný, ochotný pomáhat, nemá jasnou představu o potřebách, umírněné názory, klade otázky, obvykle se vyhýbá využívání moci, promyšlené jednání, sociální iniciativu nechává na druhých, nerad riskuje, tichý, poskytuje podporu, kooperativní, mluví tichým hlasem, nevýrazný stisk ruky, souhlasné postoje.

Celkové skóre : _____

Zapíšeme svá celková skóre:

A= _____ B= _____
C= _____ D= _____

Následně určíme, které skupiny jsou větší a o kolik:

A versus C : Která je větší ? _____
O kolik bodů ? _____

B versus D : Která je větší ? _____
O kolik bodů ? _____

Nyní své výsledky zaznamenáme do uvedené mřížky :

Určení správné polohy na svislé ose získáme porovnáním výsledků skupiny A a C. Zakreslíme tečku, mají-li A a C stejnou hodnotu, zakreslíme tečku do bodu 0 ve středu mřížky. Svě místo na vodorovné ose nalezneme porovnáním výsledků skupiny B a D. Zakreslíme obdobně tečku. Do uvedené mřížky zakreslíme X v místě, kde se kříží kolmé čáry vycházející z našich bodů. **Kvadrant, v němž se nacházíme, označuje náš osobnostní typ.**

5. 5 Interpretace výsledků

Výsledkem je jeden ze čtyř osobnostních typů – analytický, poháněčský, laskavý, expresivní. Následující slova nám popisují každý ze zmíněných osobnostních typů. Musíme pamatovat na to, že neexistuje žádný správný ani nesprávný osobnostní typ. Různé typy prostě odlišně uvažují a jednají.

ANALYTICKÝ Logický Precizní Seriózní Systematický Uvážlivý	POHÁNĚČSKÝ Výkonný Nezávislý Upřímný Rozhodný Pragmatický
LASKAVÝ Loajální Kooperativní Poskytující podporu Diplomatický Trpělivý	EXPRESIVNÍ Nadšený Otevřený Přesvědčivý Šprýmovný Spontánní

5.6 Zpracování

K šetření osobnostních typů jsem si vybrala mateřské školy obvodu Louny. Pracovnice Města Louny – odboru školství mi poskytla seznam škol spadajících do obvodu Louny. Z internetových zdrojů jsem si zjistila kontakty, počet pedagogů v každé MŠ, abych si mohla připravit správný počet dotazníků k šetření.

Základním souborem jsou všechny mateřské školy řízené ředitelem školy. Výběrovým souborem k šetření je 20 mateřských škol (mateřské školy obvodu Louny), v nich 20 ředitelů a 80 pedagogů. Původní záměr bylo šetření ředitel a tři pedagogové. Vzhledem k tomu, že v některých MŠ je pouze jeden či dva pedagogové, rozhodla jsem se oslovit vždy všechny pedagogy v MŠ. Každou MŠ osobně navštívím po předem dohodnutém vhodném termínu. Vysvětlím a seznámím respondenty s mým záměrem. Předpokládám, že v některých MŠ dojde ihned k vyplnění a já si zapíši výsledky analýz. Někde se dohodneme na další mé návštěvě, kdy si převezmu výsledky (ze tří možností provedení dotazníkového šetření – rozesláním poštou, osobně nebo prostřednictvím dalších osob je osobní předávání, po kterém následuje vyplnění dotazníků respondenty a vybrání dotazníků zpět nejvýhodnější).

Výsledek šetření v každé MŠ bude prospěšný a zajímavý jak pro mě, tak pro zaměstnance MŠ včetně ředitele. Není mi známo, že by někdo z budoucích oslovených osob studoval školský management , nebo se zabýval osobnostní analýzou. Tato činnost bude nová a zajímavá, pro ředitele i pedagogy určitě prospěšná. S výsledky analýz mohou v MŠ nadále pracovat a využít je např. při autoevaluaci. Předběžně jsem hovořila se třemi ředitelkami a dotazník uvítají a těší se na spolupráci. Předpokládám, že se mého šetření všichni oslovení aktivně účastní.

Zpracováním osobnostních analýz všech oslovených získám tyto informace: osobnostní typy ředitelů, osobnostní typy pedagogů, osobnostní typy ředitelů z pohledu pedagogických pracovníků. Dále ze vstupních informací lze získat průměr roků ve funkci, roky praxe, píše-li levou či pravou rukou. Lze porovnat školy lounské a mimolounské.

Tabulky pro analýzu výsledků šetření:

- Souhrnná tabulka získaných informací
- Tabulka – osobnostní typy ředitelů stávajících a osobnostní typy ředitelů z pohledu pedagogických pracovníků + grafické znázornění
- Tabulka - leváctví a praváctví u osobnostních typů
- Tabulka - osobnostní typy + grafické znázornění
- Shluková analýza – bodový diagram pro tři shluky
- Informace o dotazovaných

a) Souhrnná tabulka získaných informací

MŠ	Os.typ - ředitel Roky ve funkci Ped.praxe Os.typ znal dříve, či až nyní Píše pravou – levou rukou	Os.typ –pedagog Ped praxe – os.typ znal dříve, či až nyní Píše-li pravou – levou rukou	Os.typ ředitele z pohledu pedagoga	Výsledek :x, Vyhovuje - nevyhovuje
I.Lounská	os.typ: A roky ve funkci: 20 ped.praxe : 32 dříve - pravák	os.typ: E 11 - nyní - pravák os.typ: A 31 - dříve - pravák os.typ: P 29- dříve - pravák	➤ A - L ➤ L ➤ P	0,25 : 2,5 nevyhovuje
II.L	os.typ : A roky ve funkci : 1 ped.praxe : 29 dříve - pravák	os.typ: E 20- dříve – pravák os.typ: L 31- nyní – pravák os.typ: E 8- dříve – pravák os.typ: E 1- dříve – pravák os.typ: E 10- dříve – pravák	➤ P ➤ L ➤ E ➤ P ➤ E	0 : 5 nevyhovuje
III.L	os.typ: P roky ve funkci: 15 ped.praxe: 36 dříve - pravák	os.typ: L 16 – dříve – pravák os.typ: L-A 27 – dříve – pravák os.typ: L	➤ L ➤ A-P ➤ A ➤ L ➤ L	1,5 : 5,5 nevyhovuje

		36 – nyní – pravák os.typ: L 33 – nyní – pravák os.typ: E 33 – nyní – pravák os.typ: E 32 – dříve – pravák os.typ: A-P-E-L 34 – nyní – pravák	➤ E ➤ P	
IV.L	os.typ: E roky ve funkci: 1 ped.praxe: 7 dříve - pravák	os.typ: E 30 – dříve – levák os.typ: L 26 – dříve – pravák os.typ: L 28 – dříve – pravák os.typ: E 1 – dříve – pravák os.typ: E 15 – nyní – levák	➤ E ➤ L ➤ L ➤ P ➤ L	1 : 4 nevyhovuje
V.L	os.typ: L-A roky ve funkci: 21 ped.praxe: 37 nyní - pravák	os.typ: L 36 – nyní – pravák os.typ: A-P-E-L 28 – dříve – pravák os.typ: L-E 32 – nyní –pravák os.typ: A-L 30 – nyní – pravák os.typ: E 10 – dříve - pravák	➤ L ➤ A-P- E-L ➤ A-P ➤ L ➤ L-E	4 : 2 vyhovuje polovinou
VI.L	os.typ: E roky ve funkci: 10 ped.praxe: 33 dříve - pravák	os.typ: L 30 – nyní – pravák os.typ: L 26 – dříve – pravák os.typ: E 20 – nyní - pravák	➤ L ➤ E ➤ E	2: 1 spíše vyhovuje
VII.L	os.typ: E roky ve funkci: 5 ped.praxe: 16 nyní - pravák	os.typ: L 1 – nyní – pravák os.typ: E 39 – nyní – pravák os.typ: L-E 4 – nyní – pravák os.typ: L-E 25 – nyní – pravák os.typ: L 6– nyní – pravák os.typ: E 19 – nyní – pravák os.typ: E 21 – nyní - pravák	➤ L-E ➤ P-E ➤ L-E ➤ L ➤ A-P ➤ L ➤ P	1,5 : 5,5 nevyhovuje
VIII.L	os.typ: A-P-E-L	os.typ: A-L	➤ E	5 : 0

	roky ve funkci: 15 ped.praxe: 37 nyní - pravák	33- nyní – pravák os.typ: L 25 – nyní – pravák os.typ: E 13 – nyní – pravák os.typ: P 11– nyní – pravák os.typ: E 2 – nyní - pravák	➤ E ➤ L ➤ E ➤ E	vyhovuje
IX.L	os.typ: E roky ve funkci: 15 ped.praxe: 24 dříve - pravák	os.typ: L 32 – nyní – pravák os.typ: E 33 – dříve – pravák os.typ: L 7 – nyní - pravák os.typ: E 23 – nyní – pravák os.typ: A 3 – nyní - pravák os.typ: E 1 – nyní – pravák os.typ: E 3– nyní – pravák os.typ: E 5 – nyní – pravák os.typ: E-P 37 – nyní – pravák os.typ: L-E 33 – nyní – pravák os.typ: L 12 – dříve – pravák os.typ: L 1 – nyní – pravák os.typ: L 7 – nyní - levák os.typ: E 34 – nyní - pravák	➤ L ➤ P ➤ E ➤ L ➤ P ➤ E ➤ P ➤ E ➤ E ➤ A-P- ➤ E-L ➤ E ➤ E ➤ E ➤ E ➤ E ➤ E	10,25 : 5,75 spíše vyhovuje
I.Mimo- lounská	os.typ: L roky ve funkci: 1 ped.praxe : 12 nyní - pravák	os.typ: L 24 – nyní – pravák os.typ: L 10– nyní – pravák os.typ: L 29 – nyní – pravák os.typ: L 35 – dříve - pravák	➤ A ➤ E ➤ L ➤ L	2: 2 vyhovuje polovinou
II.M	os.typ: E roky ve funkci: 29 ped.praxe: 36 nyní - levák	os.typ: E 17 – nyní - pravák	➤ L-E	0,5 : 0,5 vyhovuje polovinou
III.M	os.typ: A	os.typ: E	➤ E	0 : 1

	roky ve funkci: 17 ped.praxe: 32 nyní - pravák	24 – dříve - pravák		nevyhovuje
IV.M	os.typ: L roky ve funkci: 20 ped. praxe: 34 dříve - pravák	os.typ: L 47 – nyní - pravák	➤ A	0 : 1 nevyhovuje
V.M	os.typ: L roky ve funkci: 22 ped. praxe: 32 dříve - pravák	os.typ: E 10 – nyní - pravák os.typ: E 2 – nyní - levák os.typ: E 29 – nyní - pravák	➤ E ➤ P ➤ P	0 : 3 nevyhovuje
VI.M	os.typ: L roky ve funkci: 14 ped.praxe: 34 dříve - pravák	os.typ: L 40 – nyní – pravák os.typ: L 16 – nyní – pravák os.typ: L 1 – nyní - pravák	➤ L-E ➤ L-E ➤ E	1 : 2 nevyhovuje
VII.M	os.typ: E roky ve funkci: 23 ped.praxe: 31 nyní - pravák	os.typ: L-E 37 – nyní – pravák os.typ: L 1 – nyní – pravák os.typ: L 7 – nyní - pravák	➤ L ➤ L ➤ L	0 : 3 nevyhovuje
VIII.M	os.typ: A roky ve funkci: 20 ped.praxe: 31	os.typ: E 26 – nyní – pravák os.typ: L 15 – nyní – pravák os.typ: L 23 – nyní – pravák os.typ: E 18 – nyní – pravák os.typ: A 6 – nyní - pravák	➤ E ➤ L ➤ L ➤ E ➤ L	0 : 5 nevyhovuje
IX.M	os.typ: E roky ve funkci: 1 ped.praxe: 24 dříve - pravák	os.typ: A 11 – dříve - levák	➤ L	0 : 1 nevyhovuje
X.M	os.typ: L roky ve funkci: 32 ped.praxe: 36 nyní - pravák	os.typ: L 15 – dříve - pravák	➤ L	1 : 1 vyhovuje zcela
XI.M	os.typ: L roky ve funkci: 21 ped.praxe: 33 dříve - pravák	os.typ: L 27 – dříve - pravák	➤ L-E	0,5 : 0,5 vyhovuje polovinou

V tabulce jsou zaznamenány veškeré získané údaje z mého šetření v mateřských školách. Název školy je označen z důvodu anonymity číslem a písmenem, zda se jedná o školu lounskou, či mimolounskou. Dále jsou zde uvedeny osobnostní typy ředitelů a pedagogů, osobnostní typ ředitele z pohledu pedagogických pracovníků. Z doplňujících informací jsem se dozvěděla roky funkčního období, roky pedagogické praxe, zda osoba píše levou nebo pravou rukou a zajímavé bylo také zjištění, zda se s osobnostní analýzou setkala již dříve, nebo až nyní.

V posledním sloupci je uveden výsledek šetření, jehož otázka zněla: Vyhovuje, či nevyhovuje osobnostní typ stávajícího ředitele současným pedagogickým pracovníkům.

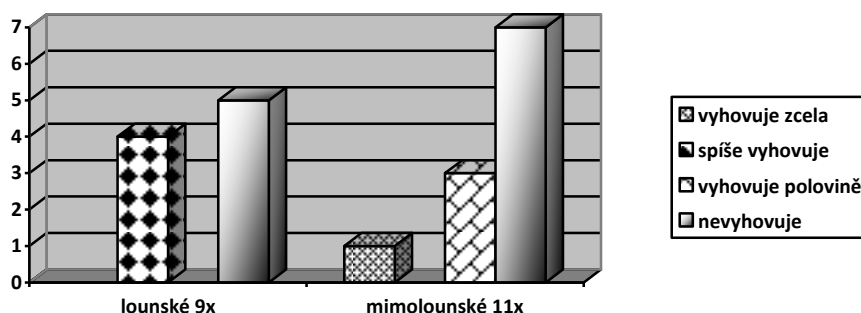
Na dalších stránkách práce se budeme výsledky šetření zabývat podrobněji.

b) Tabulka - osobnostní typy ředitelů stávajících a osobnostní typy ředitelů z pohledu pedagogických pracovníků

	Lounské 9x	Mimolounské 11x
<u>Vyhovuje zcela</u>		1:1 <i>1</i>
<u>Spíše vyhovuje</u> (nadpoloviční většině pedagogů v organizaci vyhovuje)	2: 1 4: 1 10,25 : 5,75 3,5 : 1,5 <i>4</i>	
<u>Vyhovuje polovině</u> (polovině vyhovuje, polovině nevyhovuje)		2: 2 0,5 : 0,5 0,5 : 0,5 <i>3</i>
<u>Nevyhovuje</u>	0,25 : 0,25 0 : 5 1,5 : 5,5 1 : 4 1,5 : 5,5 <i>5</i>	0 : 1 0 : 1 0 : 3 1 : 2 0 : 3 0 : 5 0 : 1 <i>7</i>

Ředitel vyhovuje v 8 organizacích , zcela, částečně (spíše vyhovuje), či z poloviny a nevyhovuje ve 12 organizacích.

Grafické zn.



c) Tabulka – leváctví a praváctví u osobnostních typů

	LN	Mimol.	LN	Mimol.
	ředitel	ředitel	pedagog	pedagog
praváci	9	10	53	21
leváci	0	1 expresivní	1 expresivní 1 expresivní 1 laskavý	1 expresivní 1 laskavý 1 analytický
celkem	9	11	56	24

Ze sta pedagogů mateřských škol je 7 písčících levou rukou a 93 písčících pravou rukou. Jeden levák je z 20 ředitelů a 6 leváků z 80 učitelů. U sedmi leváků ze sta dotazovaných převládá osobnostní typ expresivní.

V naší populaci je 13% leváků. Z toho 60% mužů a 40% žen.

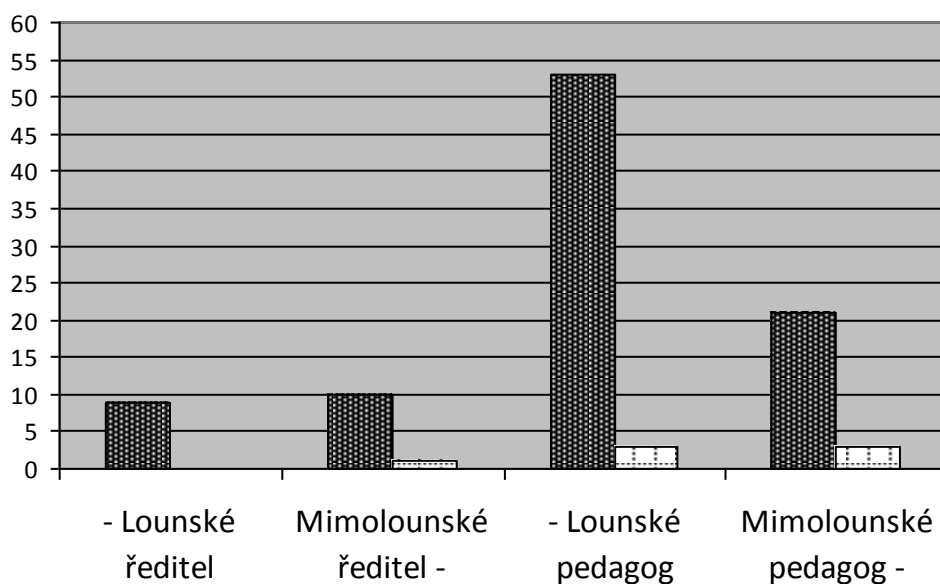
Průkopníkem řešení problematiky leváků v českém a slovenském školství byl MUDr. Miloš Sovák. „*Leváctví není dysfunkce nebo úchylka, je to varianta*“¹⁰ Při oslovení stovky pedagogů z mateřských škol mě mimo osobnostní typy napadlo, kolik je asi mezi nimi leváků a jaké osobnostní typy u nich převažují. Ivo Vodička mi sdělil, že osobnostní typy leváků jsou velká neznámá, různým badatelům a průzkumníkům vycházejí značně odlišné závěry. Ve své nové knize, na které pracuje mimo jiné uvádí, že x amerických prezidentů, u nichž se samozřejmě předpokládají jak komunikační, tak řídicí schopnosti byli leváci: např. H.Hoover, G.Ford, G.Bush st., B.Clinton a B.Obama.

¹⁰ Vodička, I.: *Nechte leváky drápat*, Portál, 2008, ISBN 978-80-7367-479-3

Povahovými vlastnostmi se zabývá novinář Wright,Ed.¹¹ O Wrightovi tvrdí Vodička, že „nejspíš postupuje tak, jako mnohdy grafologové – nejprve si najde slavného leváka a teprve od něj jde k vlastnostem a snaží se je zobecnit a přenést na leváky všechny...“

Ivo Vodička je pedagogem na Střední pedagogické škole J.H.Pestalozziho v Litoměřicích. Poskytl mi nyní zajímavé údaje a postřehy o levácích v jeho škol : „ Ze 40 v současné době ve stavu zapsaných učitelů jsou pouze 3 leváci – běžní výkonní učitelé = 7,5%. Máme čtyři třídy předškolní výchovy a tam, zdá se, je mezi budoucími učitelkami MŠ koncentrace leváků vyšší než v ostatních oborech (sociální péče, pedagogické lyceum). 1A třída s počtem 32 , z toho 4 leváci = 13%, 2A třída s počtem 28, z toho 4 leváci = 14%, 3A třída s počtem 27, z toho 4 leváci = 15%, 4A třída s počtem 22, z toho 4 leváci = 18%. V ostatních třídách jsou 1 až 2 leváci. Leváctvím se zabývám, sám jsem levák. Přednáším pro NIDV, vždy se snažím hovořit o tušených vlastnostech leváků, neboť tahle oblast je tak nezřetelná, rozporuplná, bez objektivních měřítek, s výsledky průzkumu z různých dob a různých kulturních okruhů, že zobecnit něco takového je těžké“.

Vědecky se leváctvím a osobnostními typy leváků dosud nikdo nezabýval, jak uvádí Ivo Vodička, ale podobný výzkum , aby byl průkazný je velice náročný. Určitě by výzkum byl zajímavý, ale ve své práci uvádím pouze mé zjištění u dotazovaných osob, což považuji za zajímavé zjištění a zároveň zpestření mé závěrečné práce.



Grafické zn.

¹¹ Wright,Ed: *Slavní leváci v dějinách lidstva*, Fortuna Libri, Praha 2008, ISBN: 978-80-7321-398-5

d) Tabulka – osobnostní typy

<i>Os.typ:</i>		<i>analytický</i>	<i>poháněčský</i>	<i>expresivní</i>	<i>laskavý</i>
ředitel	LN 9	XX x	X x	XXXX/ x	/ x
	Mimol. 11	XX		XXX	XXXXXX
	<u>Celkem :</u>	4,25	1,25	7,75	6,75
pedagog	LN 56	XX/// xx	XXX/ xx	XXXXXXXXXX XXXXXXXXXX XXXXXXXXXX //// xx	XXXXXXXXXX XXXXXXXXXX XX//////// xx
	Mimol. 24	XX		XXXXXXXX /	XXXXXXXX XXXXXXX /
	<u>Celkem:</u>	6,00	4,00	33,5	36,5
	<i>Celkem:</i>	10,25	5,25	41,25	43,25

(Vysvětlivky k značení : X znamená jedna osoba = jeden osobnostní typ ,
/ znamená jedna osoba dělící se do dvou osobnostních typů,
x znamená jedna osoba dělící se do všech čtyř osobnostních typů
Dotazovaných 100 osob = 100% , z toho :

- typ analytický 10,25 %
- typ poháněčský 5,25 %
- typ expresivní 41,25 %
- typ laskavý 43,25 %

e) Shluková analýza – bodový diagram pro tři shluky :

- 1.shluk Ř = osobnostní typ ředitele v dané MŠ
- 2.shluk P = osobnostní typ pedagoga v dané MŠ
- 3.shluk X = osobnostní typ ředitele dle představ pedagogů

(do tabulky se zapisují znaky Ř, P, X)

analytický

poháněčský

expresivní

laskavý

I.L 0,25 : 2,5	Ř P x	P X	P	x X
II.L 0 : 5	Ř	X X	P P P P X X	P X
III.L 1,5 : 5,5	P x X	Ř p x X	p P P p X	P p P p P XXX
IV.L 1 : 4		X	Ř P P P X	P P X X X
V.L 4 : 2	p p x x	P x x	ř P p p x	ř P p p p X X x x
VI.L 2 : 1			Ř P XX	P P X
VII.L 1,5 : 5,5	x	X x x	Ř P P P p p x x x	P P p p X X x x
VIII.L 5 : 0	ř p	ř P	ř P P X X X X	ř P p X
IX.L 10,25 : 5,75	P x	p X X X x	Ř P P P P P P P p p X X X X X X X X x	P P P P P p X X x
I.M 2 : 2	X		X	Ř P P P P X X
II.M 0,5 : 0,5			Ř P x	x
III.M 0 : 1	Ř		P X	
IV.M 0 : 1	X			Ř P
V.M 0 : 3		X X	P P P X	Ř
VI.M 1 : 2			X x x	Ř P P P x x

VII.M 0 : 3			Ř p	P P p X X X
VIII.M 0 : 5	RP		PP XX	PP XXX
IX.M 0 : 1	P		Ř	X
X.M 1 : 1				Ř P X
XI.M 0,5 : 0,5			x	Ř P x
	analytický	poháněčský	expresivní	laskavý

Ideálním případem je, když se u označení Ř nachází co nejvíce označení X.

Jak lze ze shlukové analýzy vyčíst, někde je stav ideální, někde se názory na osobnostní typ rozcházejí .

Zde se nabízí otázky k zamyšlení:

Nestálo by za to udělat si osobnostní test v každé organizaci? Myslím tím u všech zaměstnanců.

Člověk lépe pozná sebe i druhé. Vzájemně se ukáže, co jeden od druhého může očekávat.

Pozná-li člověk své silné i slabé stránky, pak už nezbyvá nic jiného, než se řídit citátem klasika managementu Petera Druckera: „*Řiďte sami sebe na základě poznání vlastních silných stránek, hodnot a toho, v čem dosahujete nejlepších výsledků.*“ ¹²

Zde souhlasím s názorem Ireny Lhotkové: „*Opravdu stačí řídit sebe sama jen na základě poznání silných stránek? Neposunují nás někdy vpřed právě naše slabé stránky, které chceme překonat?*“ ¹³

¹² DRUCKER,P.F. *Výzvy managementu pro 21.století*. Praha: Management Press, 1999. 184s.

ISBN 80-7261-021-X

¹³ Časopis *Řízení školy* č. 11/12 , str. 34-36 – článek Sebeřízení řídicího pracovníka ve školství , autor Mgr.Irena Lhotková, Ph.D.

Nezapomínejme ale ještě na další část navazující na sebepoznání, a tou je akceptování vlastní osobnosti. Což znamená, že nebudeme pracovat na odstranění slabých stránek a posilování těch silných. Akceptování vlastní osobnosti představuje vyrovnávání se sám se sebou.

f) Informace o dotazovaných

<i>průměr</i>	<i>lounské MŠ</i>	<i>mimolounské MŠ</i>
Funkční období ředitelů	11,33	18,18
Pedag.praxe ředitelů	27,77	30,45
Pedag.praxe pedagogů	20,73	19,58
S os.typem jsem se seznámila dříve	Řed. 6 Pedagog 18 Celkem : 24	Řed. 6 Pedagog 6 Celkem : 12
S os.typem jsem se seznámila až nyní	Řed. 3 Pedagog 38 Celkem : 41	Řed. 5 Pedagog 18 Celkem : 23

Zjistila jsem, že průměrný počet roků ve funkci i let praxe u ředitelů je u mimolounských vyšší. U pedagogů se průměr praxe lounských a mimolounských výrazně neliší.

Svůj osobnostní typ znala dříve jedna třetina respondentů, pro dvě třetiny byla osobnostní analýza novou a zajímavou informací.

5.7 Výsledek výzkumu

Předmětem výzkumu bylo zjistit osobnostní typy řídících pracovníků mateřských škol a zda tyto osobnostní typy odpovídají představám pedagogických pracovníků. Zda –li osobnostní typ pedagogům vyhovuje, či nevyhovuje a jaký osobnostní typ upřednostňují.

Výzkum jsem provedla dotazníkovým šetřením – osobnostní analýzou, šlo tedy o výzkum kvantitativní.

Výběrovým souborem k šetření bylo dvacet mateřských škol (mateřské školy obvodu Louny), v nich 20 ředitelů a 80 pedagogů. Jeden dotazník obdržel ředitel a dva dotazníky s rozdílným zadáním měl k vyplnění pedagog (vlastní osobnostní analýza a jakého ředitele si představuje).

K šetření jsem použila dotazník — „Identifikace osobnostních typů - osobnostní analýza“ (Bender, P.U: *Niterný leadership*), kde se jedná o čtyřech osobnostních typech : analytickém, poháněčském, expresivním a laskavém.

U dvaceti ředitelů škol vyšel počet osobnostních typů v tomto pořadí :

- typ expresivní u 7,75 osob
- typ laskavý u 6,75 osob
- typ analytický u 4,25 osob
- typ poháněčský u 1,25 osob

Zde vítězí sangvinik, populární sangvinik, člověk intuitivní, reprezentativní typ, adaptabilní – jednající, dominantní a vstřícný, emocionální, společenský, zapálený, dobrý komunikátor, pán. Nejvíce osobnostních typů expresivních mě nepřekvapilo. Toto pořadí jsem očekávala.

Výsledek, jaký osobnostní typ si ve svém řediteli pedagogové představují je velmi zajímavý. Zcela vyhovující osobnostní typ se vyskytl pouze v jednom případě (škola mimolounská). Ve čtyřech školách vyhovuje osobnostní typ ředitele více jak polovině pedagogům (školy lounské). V dalších třech školách osobnostní typ polovině vyhovuje a druhé polovině pedagogů nevyhovuje (školy mimolounské). Osobnostní typ ředitele školy nevyhovuje ve 12 školách (u 5 lounských a 7 mimolounských škol).

U dvanácti z dvaceti škol nevyhovuje pedagogům osobnostní typ ředitele vůbec, v sedmi případech vyhovuje alespoň částečně a „ideální“ ředitel se vyskytl pouze v jednom případě.

Domnívám se, že údaje vzešlé z mého šetření nejsou zcela ideální pro bezchybný chod některých mateřských škol, ředitelé by měli s osobnostní analýzou (pokud chtějí být dobrými managery a lídry svých organizací) pracovat, znát své přednosti a požadavky svých podřízených, stejně tak znát jejich osobnostní typy.

Osobnostní typy pedagogických pracovníků skončili v tomto pořadí :

- typ laskavý u 36,5 osob
- typ expresivní u 33,5 osob
- typ analytický u 6 osob
- typ poháněčský u 4 osob

Zde vítězí flegmatik, mírumilovný flegmatik, člověk instinktivní, lidský typ, podpůrný – dávající, submisivní – vstřícný, pomocník, podporovatel, člověk trpělivý, diplomatický , holubice. Tento výsledek jsem očekávala, řekla bych, že učitelkám mateřských škol odpovídá.

Kromě osobnostních typů jsem zjistila v úvodu dotazníku informace o dotazovaných, jako např. délku funkčního období ředitelů, délku pedagogické praxe u všech dotazovaných (průměrný počet roků ve funkci i let praxe u ředitelů je vyšší u mimolounských, u pedagogů

se průměr praxe lounských a mimolounských výrazně neliší), dále zda se již v minulosti měli možnost s osobnostní analýzou seznámit, či dosud neznali svůj osobnostní typ (svůj osobnostní typ jedna třetina respondentů již znala, pro dvě třetiny byla osobnostní analýza novou a zajímavou informací) a také mě zajímalo, zda píše levou nebo pravou rukou (ze sta je sedm leváků). Zajímalo mě, u kterých osobnostních typů se leváctví vyskytuje (vede typ expresivní, následuje laskavý).

Shodou okolností jsem měla možnost využít osobnostní analýzy jedné z mých bývalých pedagogických pracovníků, která se hlásila do konkurzu na jednu ze škol zařazenou do mého výzkumu. Dosavadní ředitelka (učitelka pověřená vedením do konkurzu) svým osobnostním typem pedagogům nevyhovovala a osobnostní typ pracovnice hlásící se do konkurzu vyhovoval. Konkurzní komise tuto pedagožku vybrala, aniž by se osobnostními typy zabývala a já doufám, že spokojenost bude na tomto pracovišti oboustranná. Bylo to mé „opravdové“ šetření ku prospěchu věci.

Závěr

Položím-li si výzkumnou otázku mého šetření: „ **Vyhovuje osobnostní typ ředitele pedagogickým pracovníkům?**“, musím konstatovat, že osobnostní typ ředitele ve dvaceti oslovených mateřských školách představám pedagogických pracovníků ve dvanácti případech nevyhovuje, v sedmi částečně vyhovuje a pouze jedenkrát vyhovuje zcela.

Výsledek šetření je velmi zajímavý a neméně zajímavý by byl provedený výzkum i u dalších škol. Porovnat tak například okresy, kraje, různé druhy škol v jedné lokalitě, či více lokalitách.

Určitě je prospěšné, poznají-li ředitelé škol jaký osobnostní typ jsou a jaký typ si v osobě svého nadřízeného pedagogové představují.

Kladu si otázku, proč z mého šetření je většina ředitelů nevyhovující pedagogům. Důvodů je jistě více. Někde sehrál roli počet pedagogů, délka setrvání ředitele ve funkci, délka pedagogické praxe, někde možná aktuální situace – konflikt na pracovišti. U některých je na vině absence manažerského vzdělání a dalších potřebných znalostí a dovedností. Ne všichni jsou osobnostně a volně vybaveni na náročnou práci ředitele školy.

Každá škola má odlišné složení osob i osobnostních typů. To, co vyhovuje v jedné škole nemusí vyhovovat ve škole druhé. Soulad a spolupráce všech pracovníků není jednoduchý úkol a nemůžeme tak učinit v krátké době a unáhleně. Osobnostní typy nelze kompletně předělat. Je však důležité umět s nimi pracovat a užívat je moudře k postupu vpřed.

Organizace jsou odrazem vedoucích pracovníků. Ti se projevují v lidech, které si vybírají a poté ve stylu řízení, v postojích a v chování. Výsledkem tedy je, že každá organizace má díky svým vedoucím pracovníkům svou vlastní osobnost.

„ Jste tím, čím jste. Chováte se tak, jak se cítíte.

Změny chování jsou vnější změny.

Realizují se okamžitě, ale nemají trvalý účinek.

Pokud zároveň necítíte změnu zevnitř. “

/ Peter Urs Bender /

Seznam použité literatury

- BENDER,P.U. *Niterný leadership*. 1.vyd.Praha: Management Press, 2008. 219s.
ISBN 978-80-7261-069-3
- DRUCKER,P.F. *Řízení neziskových organizací*. Praha: Management Press, 1994. 183s.
ISBN 80-85603-38-1
- DRUCKER,P.F. *Výzvy managementu pro 21.století*. Praha: Management Press, 1999. 184s.
ISBN 80-7261-021-X
- FULLER,D. *Vést nebo být veden*. 1.vyd. Praha: Alfa Publishing, 1967. 199s.
ISBN 80-86851-03-6
- GAVORA,P. *Úvod do pedagogického výzkumu*. 1.vyd. Brno: Paido, 2000. 207s.
ISBN 80-85931-79-6
- HELUS,Z. *Psychologie*. 2.vyd. Praha: Fortuna, 1998. 120s.
ISBN 80-7168-406-6
- KERN,H. a kol. *Přehled psychologie*. Přeloženo z německého originálu *Projekt psychologie*.
1.vyd. Praha: Portál, 2000. 287s. ISBN 80-7178-426-5
- MAREK,A.M. *Psychologie –Poznej sám sebe*. Olomouc: 1992. 557s. (vydavatel, ani ISBN
není uvedeno)
- NYKL, L. *Carl Ransom Rogers a jeho teorie Psyché*. 2.vyd. Praha: Grada Publishing a.s.,
2012. ISBN 80-247-40559
- TRPIŠOVSKÁ,D., VACÍNOVÁ,M. *Základy psychologie*. Ústí nad Labem: Univerzita
J.E.Purkyně. 2001. 158s., ISBN 8070443685
- VÁGNEROVÁ,M. *Úvod do psychologie*. 2.vyd. Praha: Univerzita Karlova – Karolinum,
2002. 205s. ISBN 80-246-0015-3
- VODIČKA, I. *Nechte leváky drápat*, Portál, 2008, ISBN 978-80-7367-479-3
- WRIGHT, E. *Slavní leváci v dějinách lidstva*, Fortuna Libri, Praha 2008, ISBN 978-80-
7321398-5
- Presentace a studijní materiály zavěšené na Moodle Školského managementu UK Praha
Časopis *Řízení školy* č. 11/12 , str. 34-36 – článek Sebeřízení řídicího pracovníka ve školství ,
autor Mgr.Irena Lhotková, Ph.D.

Přílohy:

IDENTIFIKACE OSOBNOSTNÍCH TYPŮ - OSOBNOSTNÍ ANALÝZA **(Peter Urs Bender, Niterný leadership)**

V následujících seznamech podtrhněte slova nebo fráze, která vás nejlépe vystihují v pracovní situaci:

		Celkem
A	Rezervovaný, nekomunikativní, chladný, opatrný, neosobní, obezřetný, věcný, zjevně je obtížné blíže ho poznat, disciplinované postoje, formální mluva, racionální rozhodování, striktní, náročný sám na sebe, časově ukázněný, užívá fakta, formální oblečení, odměřené jednání.	
B	Rád se ujímá velení, soutěživý, má sklon k využívání moci, rychlé jednání, ochota riskovat, direktivní, agresivní, vyhraněné názory, své soudy pronáší nahlas, pevný stisk ruky, iniciátor, jasná představa o potřebách, snadno se vzruší, expresivní hlas, ujímá se sociální iniciativy, rychlé tempo.	
C	Komunikativní, otevřený, vřelý, snadno přístupný, přátelský, přizpůsobivé postoje, neformální mluva, časově nedisciplinovaný, nenáročný sám na sebe, impulzivní, emocionální rozhodování, zjevně je snadné blíže ho poznat, neformální oblečení, dramatické názory, užívá si svého přesvědčení, tolerantní, osobní.	
D	Pomalé tempo, bezvýrazný hlas, klidný, ochotný pomáhat, nemá jasnou představu o potřebách, umírněné názory, klade otázky, obvykle se vyhýbá využívání moci, promyšlené jednání, sociální iniciativu nechává na druhých, nerad riskuje, tichý, poskytuje podporu, kooperativní, mluví tichým hlasem, nevýrazný stisk ruky, souhlasné postoje.	

Porovnejte A a C:

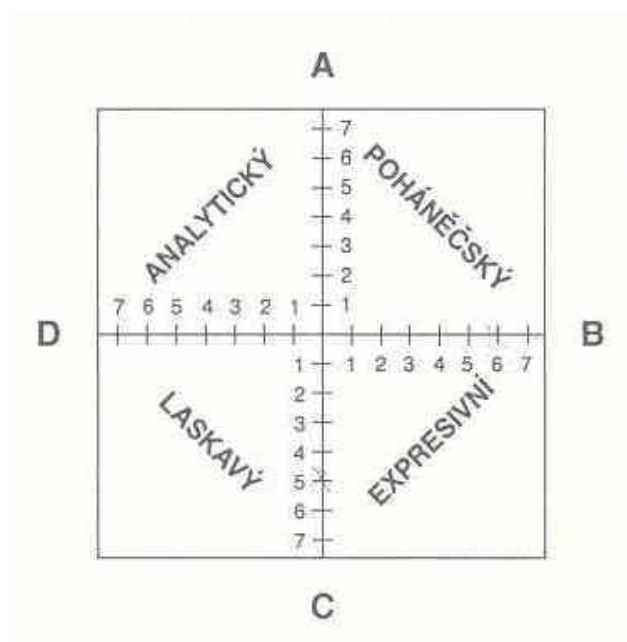
Které je větší? _____

O kolik bodů? _____

Porovnejte B a D:

Které je větší? _____

O kolik bodů? _____



Typ	Vlastnosti	Osobnost	Silné stránky	Slabé stránky	Tipy pro typ
ANALYTICKÝ Melancholik Myslitel Hlubavý typ Kognitivní	Logický Precizní Seriózní Systematický Uvážlivý	Jak věci fungují? Přesnost Důraz na čísla, statistiky, údaje Obliba detailů Obava ze ztrapnění Introverti Tajení emocí	Přemýšlivý Důkladný Disciplinovaný	Vylučuje z rozhodování pocity Zachází příliš daleko – perfekcionista Nepružný Náročný na sebe i druhé	Více mluvejte a častěji se usmívejte Projevujte uznání a osobní zájem Uvolněte se, poskytněte informace Projevte nadšení
LASKAVÝ Flegmatik Instinktivní Lidský typ Pomocník Interpersonální	Loajální Kooperativní Podporující Diplomatický Trpělivý	Proč? Budování vztahů Poskytování podpory Důraz na návrhy druhých Strach ze ztráty důvěry ostatních nebo z neshody Průchod emocím	Podpůrný Trpělivý Diplomatický	Sklon přizpůsobovat se přáním druhých Žádné časové limity, neplnění úkolů Nedostatek asertivity a přímocharosti	Více mluvejte a méně poslouchejte Buďte asertivní Najděte odvahu občas riskovat
POHÁNĚČSKÝ Cholerik Ředitel Akční typ Šéf	Výkonný Nezávislý Upřímný Rozhodný Pragmatický	Co získám? Snaha uspořít čas Důraz na výsledky Obliba kontroly a vedení Strach ze ztráty kontroly Extroverti Neradi dávají průchod emocím	Nezávislý Rozhodný Odhodlaný	Problematická spolupráce s ostatními Nedělá si čas na zvážení jiných perspektiv Pánovitý, příliš soustředěný na děláni „po svém“	Najděte si čas a vyslechněte nápady druhých Omezte panovačné chování i kontrolu Projevte více trpělivosti a uvolnění
EXPRESIVNÍ Sangvinik Intuitivní Reprezentativní typ Impulzivní Emocionální	Nadšený Otevřený Přesvědčivý Šprýmovný Spontánní	Kdo další je zapojen? Ocenění Obliba společenských akcí Rád inspiruje druhé Strach z odmítnutí Extroverti Dávají najevo své emoce	Zapálený Imaginativní Dobrý komunikátor	Někdy příliš tlačí na pilu Nerealistický snílek Příliš mluví	Více poslouchejte a uberte plyn Dělejte si poznámky, stanovte si cíle Kontrolujte detaily, zachovejte klid Naučte se soustředění

